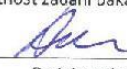




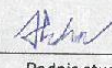
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Hrdina	Jméno:	Petr	Osobní číslo:	437516
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Získávání a výběr zaměstnanců		
Název bakalářské práce anglicky:	Recruitment and selection of employees		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Analýza a zhodnocení současného stavu získávání a výběru zaměstnanců v konkrétním podniku. Přínos: Posouzení stávajícího stavu a navržení opatření k zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců. Stručná osnova: 1. Teoretická část s popisem procesů získávání a výběru zaměstnanců a metod, které se v rámci těchto procesů uplatňují. 2. Praktická část s šetřením v konkrétním podniku vedoucí k zjištění současného stavu získávání a výběru zaměstnanců 3. Vyhodnocení a případná doporučení k přijetí opatření v podniku.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3 KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2012. 399 s. ISBN 978-80-7261-188-3 PALÁN, Zdeněk. Výkladový slovník lidské zdroje. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7 ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Grada Publishing, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1 KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Grada Publishing, 2015 s. ISBN 978-80-247-2497-3</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Bc. Pavel Andres Ph.D., ING.PAED.IGIP, ČVUT, MÚVS-Oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 5 - 04 - 2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců

Recruitment and selection of employees

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Bc. Pavel Andres Ph.D., ING.PAED.IGIP

HRDINA

PETR

2017

Hrdina, Petr. *Získávání a výběr zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 29. 04. 2017

Podpis:

Poděkování

Rád bych předně poděkoval panu Ing. Bc. Pavlu Andresovi Ph.D., ING.PAED.IGIP za odbornou konzultaci a vedení mé bakalářské práce. Dál bych rád poděkoval paní Mgr. Nikole Strnadové a společnosti Toyoda Gosei Czech, s. r. o. za pomoc a poskytnutí informací o společnosti k mé praktické části práce.

Abstrakt

Bakalářská práce pojednává o procesech získávání a výběru zaměstnanců v konkrétním průmyslovém podniku. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje informace o procesech získávání a výběru zaměstnanců z odborné literatury. V praktické části práce za pomoci výzkumného šetření analyzuji procesy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti a následně je podán návrh na zkvalitnění těchto procesů.

Klíčová slova

Personální plánování, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody získávání zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, personální marketing, lidské zdroje

Abstract

This bachelor thesis deals with the processes of recruitment and selection of employees in the concrete industrial company. This thesis is divided into the theoretical and practical part. The theoretical part summarizes information on the processes of recruitment and selection of employees from the based in the literature. In the practical part of this thesis, with the help of research, I analyze the processes of recruitment and selection of employees in the company. Subsequently a proposal for improvement of these processes is submitted.

Key words

Human resources proces, Employee recruitment, employee selection, methods of employee recruitment, methods of employee selection, personal marketing, human resources

Obsah

Úvod	5
1 Plánování lidských zdrojů	7
2 Získávání zaměstnanců	8
2.1 Podmínky získávání zaměstnanců	9
2.2 Proces získávání zaměstnanců	11
2.2.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců	12
2.2.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa	12
2.2.3 Zvážení alternativ	13
2.2.4 Stanovení požadavků na zaměstnance	13
2.2.5 Identifikace zdrojů	14
2.2.6 Stanovení metody získávání zaměstnanců	16
2.2.7 Určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání	19
2.2.8 Formulace a uveřejnění nabídky	20
2.2.9 Předvýběr uchazečů a komunikace s žadateli	20
2.3 Personální marketing	21
3 Výběr zaměstnanců	22
3.1 Kritéria výběru zaměstnanců	23
3.2 Proces výběru zaměstnanců	23
3.3 Metody výběru zaměstnanců	24
4 Společnost	30
5 Plánování lidských zdrojů ve společnosti	30
6 Získávání zaměstnanců	31
6.1 Podmínky získávání zaměstnanců	31
6.2 Proces získávání zaměstnanců	31
6.2.1 Identifikace potřeby získávání nových zaměstnanců	31
6.2.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa	32
6.2.3 Zvážení alternativ	32
6.2.4 Stanovení požadavků na zaměstnance	32
6.2.5 Identifikace zdrojů	33
6.2.6 Metody získávání zaměstnanců	33

6.2.7	Určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání	37
6.2.8	Formulace a uveřejnění nabídky	37
6.2.9	Předvýběr uchazečů a komunikace s žadateli	38
6.3	Personální marketing	38
7	Výběr zaměstnanců	39
7.1	Kritéria výběru zaměstnanců	39
7.2	Proces výběru zaměstnanců	39
7.3	Metody výběru zaměstnanců	39
8	Dotazníkové šetření	41
8.1	Struktura dotazníku	42
8.2	Vyhodnocení dotazníku	42
9	Vyhodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců a návrh na jejich zlepšení	54
	Závěr	58
	Seznam použité literatury	59
	Seznam obrázků	60
	Seznam příloh	61

Úvod

Tato bakalářská práce na téma „Získávání a výběr zaměstnanců“ má za cíl zanalyzovat a vyhodnotit současný stav procesů získávání a výběrů zaměstnanců v konkrétním podniku a navrhnout opatření k zlepšení těchto procesů. Toto téma jsem si pro svou práci zvolil z důvodu, že právě procesy získávání a výběru považuji za jedny z nejdůležitějších procesů týkajících se jak lidských zdrojů ve společnosti, tak i samotného chodu celé organizace.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou zpracovány informace z odborné literatury věnované tematice získávání a výběru zaměstnanců. V práci se také zaměřím na problematiku personálního plánování a personálního marketingu, neboť tato témata úzce souvisí s procesy získávání a výběru.

V praktické části se budu věnovat hodnocení současného stavu procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti, konkrétně ve společnosti Toyoda Gosei Czech, s. r. o. Toto hodnocení proběhne za pomoci rozhovoru s personalistkou společnosti, který bude probíhat na základě informací zpracovaných v teoretické části práce. Rozhovor jsem si pro získání informací vybral z důvodu, že tato metoda umožňuje získání podrobných informací. Cílem tohoto rozhovoru bude zjistit současné postupy procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti a také předpoklady společnosti z hlediska důležitosti jednotlivých faktorů, které ovlivňují tyto procesy. Tyto předpoklady následně ověřím kvantitativní metodou za pomoci dotazníkového šetření. Metodu dotazníkového šetření volím především z důvodu rychlého získání informací od co největšího množství respondentů. Na základě rozhovoru s personalistkou společnosti a výsledku dotazníkového šetření následně zhodnotím tyto procesy v závislosti na současnou situaci, ve které se společnost nachází.

Po zhodnocení těchto procesů společnosti navrhuji případná opatření, která by měla vést k zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců v jejich organizaci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Plánování lidských zdrojů

„Plánování lidských zdrojů (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů. Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Obecně řečeno, týká se sladování zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, i když někdy se týká i krátkodobějších požadavků.“ (Armstrong, 2007, s. 305)

Dle slov Armstronga (2007, s. 305) se personální plánování zaměřuje na kvalitativní i kvantitativní stránku potřeby lidských zdrojů, což znamená, že se zabývá otázkou, jaké lidi organizace potřebuje, ale i kolik takových lidí musí společnost mít pro dosažení svých strategických cílů. Z širšího hlediska se plánování lidských zdrojů zabývá i způsobem zaměstnávání a rozvoje zaměstnanců v zájmu zlepšování efektivnosti organizace.

Podle Koubka (2012, s. 93-94) je smyslem personálního plánování rozpoznávat a předvídat potřebu pracovních sil v organizaci i zdroje pokrytí těchto potřeb. Představuje proces předvídání, určování cílů a zajišťování opatření v oblasti pohybu lidí, a to jak do organizace, uvnitř organizace, ale i z organizace, dále procesy v oblasti formování a využívání schopností pracovníků a jejich rozvoje. Úkolem plánování je dosáhnout rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil a to jak v organizaci, tak i mimo ni. Zároveň má za úkol zajišťovat a zprůhledňovat perspektivní personální rozvoj každého pracovníka, napomáhat při uspokojování jeho sociálních potřeb a zvyšovat jeho uspokojení z vykonávané práce. Což se dá přeložit jako soustavné propojování a synchronizování individuálních zájmů a cílů každého pracovníka se zájmy a cíli organizace. Cílem plánování je zajistit, aby společnost měla zejména v budoucnosti pracovní síly: v potřebném množství (kvantita), s potřebnými znalostmi (kvalita), dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace, ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Dle Šikýře (2016, s. 86) slouží personální plánování k uskutečňování strategických cílů organizace tím, že umožňuje stanovovat současnou i perspektivní potřebu zaměstnanců, odhadovat pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců a navrhovat opatření k řešení stávajícího i předpokládaného nedostatku nebo nadbytku lidí. Také slouží

k uspokojování specifický potřeb zaměstnanců tím, že umožňuje plánovat rozvoj, kariéru i následnictví zaměstnanců.

Stejně jako Koubek (2012, s. 95-96) i Šikýř (2016, s. 86-88) dělí plánování lidských zdrojů na: plánování potřeby zaměstnanců, které odhaduje poptávku po práci, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců, které se týká odhadu nabídky práce, a plánování rozvoje zaměstnanců, jako je například plán kariery nebo plán následnictví.

Armstrong (2007, s. 305) rozděluje plánování lidských zdrojů na tvrdé a měkké. Rozdíl se skýtá v odlišném přístupu k požadavkům na dané zaměstnance. Tvrdé plánování je založeno na kvantitativní analýze a jeho úkolem je zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty správných lidí, zatímco měkké plánování slouží k zabezpečování, aby k dispozici byli lidé, kteří budou správně motivováni, se správným typem postojů, kteří se budou angažovat a budou oddáni organizaci.

Plánování lidských zdrojů jsem do své práce zařadil, jelikož je jedním z východisek pro procesy získávání a výběru zaměstnanců. Bez znalosti počtu a typu potřebných zaměstnanců, nemůže společnost takovými pracovníky disponovat.

2 Získávání zaměstnanců

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. (Koubek, 2012, s. 126)

Dvořáková (2012, s. 145) ve své práci tvrdí, že získávání je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.

Podle Koubka (2012, s. 126) je získávání zaměstnanců společně s výběrem jednou z nejdůležitějších fází formování pracovní síly organizace. Právě proces získávání totiž do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici a zda bude dostatek potřebných zaměstnanců k realizaci cílů organizace. V České republice se v minulosti pro tuto činnost vžil termín „nábor pracovníků“. V moderní teorii řízení lidských zdrojů se však pojetí termínů „získávání“ a „nábor“ odlišuje. Zatímco nábor znamená z pravidla získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, moderní získávání zaměstnanců usiluje i o získávání lidských zdrojů z vnitřních zdrojů organizace.

Dle Kocianové (2010, s. 79) je úkolem získávání „oslovení“ optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté organizace vybere pracovníka, který bude nejvíce vyhovovat stanoveným požadavkům. Základním východiskem pro získávání jsou nároky na pracovní místo, které vychází z popisu pracovního místa. Na každé místo jsou kladeny jiné nároky, a proto je potřeba zvolit vhodnou komunikaci k oslovení správných uchazečů. Při získávání zaměstnanců by se také mělo usilovat o to, aby se přilákali uchazeči jednak způsobilí k zastávání pozice v danou chvíli, ale i s určitým rozvojovým potenciálem. V současné době se pro organizace stává důležitým aspektem i vhodnost uchazečů ne jen na konkrétní pracovní pozici, ale i jejich předpoklady k identifikaci s organizací a kulturou společnosti.

I dle slov Šikýře (2016, s. 95), je podstatou získávání zaměstnanců navázání komunikace mezi zaměstnavatelem, který poptává práci, a potenciálními uchazeči o zaměstnání, kteří naopak práci nabízejí, a to vše za účelem informování potenciálních uchazečů o možnosti zaměstnání, požadavcích a podmínkách zaměstnání. Dále také slouží k shromáždění důležitých údajů o způsobilosti potenciálních uchazečů o zaměstnání k vykonávání požadované práce. Také upozorňuje, že úroveň komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči o pracovní místo neovlivňuje jen efektivnost procesu obsazování volných pracovních míst, ale i pověst zaměstnavatele.

2.1 Podmínky získávání zaměstnanců

Koubek (2007, s. 128) rozděluje podmínky získávání zaměstnanců na vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky mohou souviset přímo s konkrétním pracovním místem, či organizací, která pracovní místo nabízí. Pokud se zaměříme na pracovní místo, důležitou roli zde bude

hrát například povaha práce, postavení v hierarchii funkcí dané organizace, konkrétní požadavky na pracovníka, organizace práce, pracovní doba, místo výkonu práce či odměna za vykonanou práci. Mezi podmínky související s organizací patří význam organizace a její úspěšnost, prestiž a pověst organizace, úroveň a spravedlnost v odměňování v porovnání s ostatními organizacemi, úroveň péče o pracovníky, umístění organizace, možnost vzdělávání a rozvoje v rámci organizace aj. Mezi vnější podmínky získávání pracovníků patří podmínky demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní podmínky a politicko-legislativní podmínky.

Kocianová (2010, s. 82) zmiňuje, že v průběhu získávání a výběru pracovníků je nezbytné dbát na dodržování zákonů. Jedná se především o zákon o zaměstnanosti, který určuje při uplatňování práva na zaměstnání zákaz přímé i nepřímé diskriminace z důvodu jako jsou například pohlaví, sexuální orientace, národnosti, věku, státního občanství, sociálního původu, náboženství, rodu, etnického původu, zdravotního stavu, rodinného stavu nebo povinnosti k rodině, věku, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích či jiného smýšlení. Za přímou diskriminaci se považuje takové jednání, kdy je na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů s osobou zacházeno méně příznivě než s jinou osobou ve srovnatelné situaci. Nepřímou diskriminací se rozumí jednání, kdy zdánlivě neutrální rozhodnutí, postup nebo rozlišování znevýhodňuje či zvýhodňuje osobu vůči jiné na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů. Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy zaměstnání nebo ze souvislosti vyplývá, že tento důvod představuje podstatný rozhodující požadavek pro výkon zaměstnání a jenž je pro výkon tohoto zaměstnání nezbytný. Cíl sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený (viz § 4. odst. 3 zákona o zaměstnanosti).

Podmínky získávání zaměstnanců jsou vždy velmi specifické. V případě společnosti, ve které analyzuji tento proces, tvoří největší problém vnější podmínky a to konkrétně podmínky sociální. V lokalitě, kde se společnost nachází, není dostatečný počet zájemců o zaměstnání, a proto je velmi obtížné získat potřebné pracovníky.

2.2 Proces získávání zaměstnanců

„Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.“
(Koubek, 2012, s. 131)

V současné době již existuje řada modelových postupů, sloužících k získávání zaměstnanců. Modelový postup dle Šikýře (2016, s. 95) zahrnuje: posouzení alternativ obsazení uvolněného pracovního místa, stanovení požadavků na zaměstnance, identifikaci zdrojů získávání zaměstnanců, stanovení metod získávání zaměstnanců určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, formulaci uveřejnění nabídky zaměstnání a předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání.

Dle Koubka (2012, s. 131) se proces získávání pracovníků skládá z dvanácti na sebe navazujících kroků.

- 1. Identifikace potřeby získávání pracovníka
- 2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
- 3. Zvážení alternativ
- 4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků
- 5. Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů
- 6. Volba metod získávání pracovníků
- 7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
- 8. Formulace nabídky zaměstnání
- 9. Uveřejnění nabídky
- 10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
- 11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací
- 12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Armstrong (2007, s. 343) rozděluje proces získávání a výběr zaměstnanců na 3. fáze, z nichž procesu získávání zaměstnanců se týkají první dvě fáze. První fází je definování požadavků, které zahrnuje přípravu popisu a specifikací pracovního místa a rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání. Druhou fází je přilákání uchazečů, což zahrnuje

prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování a využití agentur a poradců.

2.2.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Identifikace potřeby pracovníků musí vždy probíhat s určitým předstihem. Dle Koubka (2012, s. 132) vychází především z plánů organizace, ale i momentální a operativní potřeby. Základnou, z níž se následně vychází při odhadu počtu a profesně kvalifikační struktury zaměstnanců, jsou plány činnosti (výroby), investic a technického rozvoje. Důležitou roli při identifikaci mají periodické prognózy potřeby nových pracovníků. Díky soustavné analýze stavu a pohybu pracovníků uvnitř organizace můžeme identifikovat reprodukční potřebu pracovníků. Například při odchodu pracovníků do důchodu. Ne vždy však lze potřebu identifikovat s dostatečným předstihem. Příkladem těchto situací je například úmrtí zaměstnance či náhlá zdravotní indispozice.

2.2.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

„Popis pracovního místa vychází z analýzy pracovního místa a poskytuje základní informace o práci na daném místě, o postavení místa v organizační struktuře, o podmínkách na daném místě ad.“ (Kociánová, 2010, s. 51-52)

Dle Koubka (2012, s. 132) popis a specifikace pracovního místa obsahuje nezbytné informace k procesu získávání zaměstnanců. Pokud je popis a specifikace pracovního místa kvalitní, vyčteme z něj všechny důležité informace o pracovních podmínkách a požadavcích, které toto místo klade na pracovníka. Z popisu zjistíme, koho nabídkou potřebujeme oslovit, komu ji adresovat, jaké máme zvolit metody získávání, jaké dokumenty požadovat od uchazečů a na jaké prvky se zaměřit ve fázi před výběru a následně i ve fázi výběru.

Podle Šikýře (2016, s. 80) by tyto dokumenty měly obsahovat údaje:

- **o pracovním místě (popis pracovního místa):** název, organizační začlenění, nadřízenost, podřízenost, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky apod.;
- **o požadavcích pracovního místa na zaměstnance (specifikace pracovního místa):** dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování a motivace apod. Požadavky pracovního místa na zaměstnance zahrnují rovněž **předpoklady** pro výkon požadované práce stanovené zvláštním právním předpisem (např.: trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.).

2.2.3 Zvážení alternativ

Koubek (2012, s. 133) připomíná, že se v současné době klade velký důraz na hospodaření, s čímž souvisí i snižování nákladů na pracovní sílu. Z tohoto důvodu je důležité před procesem získávání nových pracovníků zvážit alternativní možnosti na neobsazené místo. Mezi alternativní možnosti dle něho patří:

- zrušení pracovního místa;
- rozdělení práce mezi jiná pracovní místa při současném zrušení těch úkolů všech; zúčastněných pracovních míst, které nejsou nezbytně nutné;
- pokrytí práce formou přesčasů;
- pokrytí práce formou částečného úvazku;
- pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru;
- pokrytí práce dohodou o provedení práce, nebo dohodou o pracovní činnosti;
- pokrytí práce pomocí externího dodavatele;
- práce vyžaduje plný úvazek.

V procesu získávání pokračujeme v případě, že práce vyžaduje plný úvazek nebo ji lze pokrýt formou částečného úvazku či formou dočasného pracovního poměru.

Šikýř (2016, s. 96) poukazuje na možnost obsazení pracovního místa dočasně přiděleným zaměstnancem agentury práce. K tomu dochází na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce a pracovník pro organizaci následně pracuje na základě dohody o provedení práce či dohody o provedení pracovní činnosti.

2.2.4 Stanovení požadavků na zaměstnance

Při stanovování požadavků na zaměstnance se vychází z popisu a specifikace pracovního místa. Jak však Koubek (2015, s. 133) píše, tyto dokumenty bývají tak obsáhlé, že kdybychom uvedli všechny informace do nabídky zaměstnání, byla by s největší pravděpodobností dosti nepřehledná a znamenalo by to i zvýšení nákladů. Další nevýhodou případného uvedení všech těchto informací je optické rozšíření okruhu úkolů, povinností a požadavků na zaměstnance, což by mohlo řadu uchazečů o pracovní místo odradit. Při výběru tedy musíme rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou nezbytně důležité pro poskytnutí realistického obrazu práce na dané pozici a jaké požadavky na pracovníka jsou

nezbytně důležité k způsobilému výkonu na tomto pracovním místě. Charakteristiky popisu a specifikace pracovního místa vybíráme na základě povahy jednotlivých pracovních míst a na prioritách organizace, útvaru či týmu.

Armstrong (2007, s. 344) doporučuje sestavení požadavků na pracovníka v následujících bodech:

- **Odborné schopnosti** – co daný jedinec musí znát a musí být schopen dělat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností.
- **Požadavky na chování a postoje** – typy chování požadované v organizaci, ale i na konkrétním pracovním místě.
- **Odborná příprava a výcvik** – odbornost, vzdělání, nebo výcvik.
- **Zkušenosti, praxe** – zejména ve stejném oboru, nebo podobné organizaci.
- **Zvláštní požadavky** – v případech, kde úlohou na pracovním místě bude uspět v určitých oblastech, např. nacházet nové trhy, zlepšovat prodej, zavádět nové systémy atd.
- **Vhodnost pro organizaci** – schopnost uchazeče pracovat ve firemní kultuře.
- **Další požadavky** - cestování, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo pracoviště atd.
- **Možnost splnit očekávání uchazeče** – míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, například v možnosti kariery či vzdělávání.

Koubek (2012, s. 134) doporučuje uvedené požadavky na pracovníka následně roztřídit na: nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. V nabídce je vhodné uvádět nezbytné a žádoucí požadavky. Požadavky vítané a okrajové následně poslouží při předvýběru nejvhodnějších uchazečů.

2.2.5 Identifikace zdrojů

Volné pracovní místo je dle Šikýře (2016, s. 97) možné obsadit z vnitřních a vnějších zdrojů. Mezi zaměstnance z vnitřních zdrojů, kteří jsou vhodní k obsazení volného pracovního místa, patří například zaměstnanci uspořené v důsledku technického pokroku, uvolnění v rámci organizačních změn, zaměstnanci ochotní změnit práci či zaměstnanci připravení vykonávat náročnější práci. Mezi vnější zdroje poté patří nezaměstnaní na trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, studenti a absolventi škol, lidské zdroje v zahraničí apod.

Armstrong (2007, s. 348) radí, že v první v řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů. S tím však nesouhlasí některé organizace, které kladou důraz na politiku stejné příležitosti, kteří trvají na tom, aby uchazeči z vnějších zdrojů ucházející se o volné pracovní místo měli stejné výchozí podmínky, jako uchazeči z vnitřních zdrojů.

Vnitřní zdroje získávání pracovníků

Kocianová (2010, s. 82) říká, že pokud organizace obsazuje pracovní místa z vlastních řad, dává tím najevo svojí personální politiku. Možnost postupu v organizaci je pro pracovníky motivující a organizace si tímto přístupem zajišťuje stabilizaci klíčových lidí. Rovněž z hlediska nákladů je obsazování z vlastních řad výhodnější, jelikož náklady spojené s obsazením z vnitřních zdrojů jsou nesrovnatelně nižší, místo se také zpravidla obsadí v kratším čase a rovněž nároky spojené s adaptací jsou sníženy.

Dle Koubka (2012, s. 130-131) patří mezi největší výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů například, fakt že organizace zná lépe silné a slabé stránky uchazeče, uchazeč zná lépe organizaci, zvyšuje se morálka a motivovanost pracovníků a z důvodu lepší návratnosti investice, které vložila organizace do pracovníků. Naopak mezi nevýhody patří možné soutěžení o povýšení, které může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy, dále zamezení pronikání nových myšlenek a přístupu z venku a v neposlední řadě riziko povýšení zaměstnance na místo, na kterém již nebude schopen úspěšně plnit úkoly.

Vnější zdroje získávání zaměstnanců

V současné době podle Koubka (2012, s. 131) organizace ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování z vnitřních zdrojů a to především z důvodu snadnějšího získání informací o pracovnících, dále z důvodu snížení nákladů a doby celého procesu. V případě, kdy však nelze pokrýt volné místo pracovníkem z vlastních řad, dochází k orientaci na vnější zdroje lidských zdrojů.

Mezi výhody obsazování vnějších zdrojů patří dle Kocianové (2012, s 84) širší nabídka pracovníků s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa, dále je to fakt, že příchozí pracovník bývá zpravidla spíše „uznán“ na pracovním místě. Nový pracovník také mívá velké pracovní nasazení a v neposlední řadě jsou noví pracovníci zdrojem nového „know-how“ čímž mohou do organizace přinést nové impulzy a nový pohled na chronické problémy. Naopak mezi nevýhody patří například vyšší náklady na proces, obsazení

pracovního místa trvá zpravidla déle, blokuje se možnost postupu vlastních pracovníků, zvyšuje se fluktuace, adaptace nového pracovníka si vyžaduje čas a peníze a dále je zde vždy riziko nesprávné volby.

2.2.6 Stanovení metody získávání zaměstnanců

Metoda získávání zaměstnanců je specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání. Dle Šikýře (2016, s. 97) se musíme při stanovení vhodné metody zaměřit na spoustu okolností. Mezi aspekty, které ovlivňují volbu metody, patří například: povaha obsazovaného pracovního místa, zda cílíme na vnitřní nebo vnější zdroje zaměstnanců, jaká je aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce, jaký je zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání, jakou pověst má organizace jako zaměstnavatel či kolik času a peněz je k dispozici. Ve většině případů se při procesu získávání zaměstnanců uplatňuje více metod najednou. Při výběru zaměstnanců se nejčastěji využívá těchto metod.

Doporučení stávajícího zaměstnance: Kocianová (2010, s. 82) zastává názor, že pokud lze obsadit volné pracovní místo z vnitřních zdrojů, mělo by se tak učinit. Mezi největší výhody této metody patří nízké náklady na proces, znalost pracovníka a zvyšování motivace a angažovanosti zaměstnanců v organizaci. Nevýhodou naopak může být omezený výběr, tzv. „provozní slepota“, nezbytné náklady na vzdělávání a rivalita mezi kolegy, která může zhoršit mezilidské vztahy uvnitř organizace.

Samostatné přihlášení: Dvořáková (2012, s. 148) ve své knize uvádí, že v současné době podniky dostávají řadu nabídek ze strany uchazečů o práci. Uchazeči nereagují na konkrétní pracovní nabídky, ale tzv. naslepo zkouší zasílat své životopisy do organizace. Tuto metodu využívají nejčastěji absolventi škol, kteří nemají příliš velkou praxi, či zájemci o manuální práce. Většina těchto uchazečů neuspěje z důvodu zaslání své žádosti v době, kdy se v podniku nenacházejí vhodná volná místa. Nicméně v podniku vždy může nastat situace, kdy se nečekaně uvolní volné místo a poté je možné se obrátit na některé z těchto zájemců, pokud splňují předpoklady pro dané pracovní místo.

Doporučení od současného pracovníka organizace: dle Koubka (2012, s. 136) se jedná o nenáročnou, avšak vhodnou metodu získávání zaměstnanců. Mezi výhody této metody patří nízké náklady a skutečnost, že současný pracovník pravděpodobně doporučí jen vhodného pracovníka, neboť si sám nechce pokazit pověst u svého zaměstnavatele. Podmínkou

k této metodě je vytvoření informovanosti o volných pracovních místech v organizaci. Často se při této metodě využívá různých stimulačních nástrojů jako například odměna za přivedení vhodného uchazeče.

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince: tato metoda dle Koubka (2012, s. 136) vyžaduje od vedoucích zaměstnanců, aby sledovali, kdo je v určitém oboru úspěšný. Největší výhodou této metody je zpravidla přesné pokrytí potřeby a nižší náklady za inzerci. Nevýhodou naopak může být zhoršení vztahu s organizacemi, kterým se snažíme odlákat pracovníky. Obecně také platí, že takto vyhlédnutý jedinec bude mít z pravidla vyšší požadavky na odměňování.

Vývěsky: jak uvádí Koubek (2012, s. 137) mohou být buď uvnitř organizace, nebo mimo ni. Jedná se o relativně levnou a nenáročnou metodu získávání zaměstnanců. V organizaci se zpravidla umísťují na místa, kudy prochází nejvíce zaměstnanců. Pokud cílíme i na uchazeče z vnějších zdrojů, musíme vývěsky umístit na veřejně přístupné místo. Obsah vývěsky by měl poskytnout všechny podstatné informace o pracovním místě, jako například popis pracovního místa, popis pracovních podmínek, požadavky kladené na uchazeče a informace jak se o dané místo ucházet.

Letáky vkládané do poštovních schránek: podle Koubka (2012, s. 137 – 138) se jedná o nenáročnou metodu získávání zaměstnanců, především pro méně kvalifikovanou práci. Informace obsažené na letáku by měly stejně jako u vývěsky obsahovat nejpodstatnější informace o pracovním místě.

Inzerce: je podle Armstronga (2007, s. 348-353) nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů. Při inzerci je také důležité zvolit správná média. Pro získání řadových pracovníků nejlépe poslouží lokální tiskoviny. Při získávání manažerů, techniků či jiných specialistů se doporučuje inzerce v prestižních tiskovinách a při hledání obchodních zástupců či prodejců je vhodná inzerce v celostátních denících a populárních časopisech. Při celostátně organizované kampani je vhodná i inzerce v odborných časopisech. Inzerát by měl být poutavý a rovněž obsahovat ty nejdůležitější informace o zaměstnání. V současné době se hojně využívá i inzerování v televizi.

Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi: tato metoda je dle Koubka (2012, s. 138) velmi používaná. V současné době se řada organizací podílí na provozu institucí připravujících mládež především na dělnická povolání, čímž si zajišťuje přísun mladých manuálních pracovníků. Spolupráce se středními a vysokými školami zase zajišťuje získávání mladých odborníků v daném oboru. Výhodou této metody je jakýsi předvýběr vhodného studenta či absolventa přímo od vzdělávací instituce. Naopak nevýhodou je sezónnost nástupu pracovníků.

Spolupráce s úřady práce: Tato metoda může být dle Koubka (2012, s. 139) velmi výhodná, neboť je velmi levná. Úřady práce zprostředkovávají své služby pro organizaci naprosto bezplatně. Všechny náklady jsou hrazeny ze státních prostředků určených k realizaci politiky zaměstnanosti. Nevýhodou této metody je však omezený výběr pracovníků.

E-recruitment: neboli elektronické získávání, je dle Šikýře (2016, s. 97-98) moderní metodou získávání zaměstnanců. Tato metoda je založena na využívání dostupných služeb počítačové sítě, jako jsou webové stránky nebo elektronická pošta. Zaměstnavatelé dnes při uveřejňování nabídek volných pracovních míst využívají vlastních webových stránek, ale i webové stránky specializovaných serverů, personálních agentur či úřadů práce. Výhodou této metody získávání zaměstnanců, je možnost potencionálního uchazeče snadno a rychle reagovat na nabídku pracovního místa. Vedle těchto dnes již tradičních nástrojů služby internetu nabízejí zaměstnavatelům nové způsoby komunikace s veřejností, a tím i s potencionálními uchazeči. Mezi tyto nástroje patří například takzvaný social networking, který je založený na základě sociálních sítí a virtuálních komunit. Mezi významné sociální sítě využívané pro získávání zaměstnanců patří LinkedIn a facebook. Podle Armstronga (2007, s. 353) patří mezi největší výhody elektronického získávání možnost poskytnout mnohem více informací než při použití ostatních metod. Tyto informace lze také velmi snadno aktualizovat. Další velkou výhodou jsou nízké náklady.

Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů: tato metoda se podle Koubka (2012, s. 140) využívá především v rozvinutých zemích, a proto se i u nás takové služby nabízejí. Firmy poskytující tyto služby většinou nabízejí i předvýběr vhodného uchazeče. Mezi výhody využití služeb těchto zprostředkovatelů patří znalost trhu práce a v některých případech i vlastní databáze potencionálně vhodných uchazečů. Naopak nevýhodou je zpravidla vysoká cena služeb. Také zde může nastat problém takzvaných nedostatečných

informací, což může vést k výběru nevhodného uchazeče. Tato metoda se využívá především při získávání pracovníků, kterých je na trhu práce nedostatek.

2.2.7 Určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání

Jak ve své knize uvádí Šikýř (2016, s. 98-100) dokumenty požadované od zájemců o zaměstnání obsahují důležité informace o způsobilosti uchazečů o zaměstnání, ale informace zda uchazeč splňuje povinnosti stanovené zvláštními právními předpisy, což organizaci následně umožňuje učinit předběžný výběr nejvhodnějších uchazečů o zaměstnání.

Mezi nejčastěji požadované dokumenty patří:

Životopis: Dle Koubka (2012, s. 145) existují tři typy životopisů. Prvním typem, je životopis volný, jehož obsah a struktura není nijak vázaná a vše je ponecháno na samotném uchazeči. Druhým typem je životopis polostrukturovaný, kdy je uchazeč informován, co by měl ve svém životopise zhruba uvést. Posledním typem životopisů, je životopis strukturovaný. Dle Šikýře (2016, s. 99) je tento typ od zaměstnavatelů požadován nejčastěji. Jeho obsah by měl být logicky a chronologicky uspořádán, například: základní osobní údaje, údaje o dosaženém vzdělání, údaje o dosavadní praxi, údaje o specifických znalostech a dovednostech apod.

Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání: Dle Koubka (2007, s. 143) existují dvě základní formy dotazníků. První forma umožňuje uvést pouze holá fakta. Druhá forma dotazníku uchazeči umožňuje podrobněji ukázat postoje, vyjádřit se k otázkám či popsat některé skutečnosti. První polovina dotazníku se víceméně shoduje u obou forem dotazníku. Obsahuje především základní identifikační údaje, jako například název zaměstnání, o něž se uchazeč uchází; jméno a příjmení uchazeče; adresa trvalého bydliště a korespondenční adresa; dosažené vzdělání; statní příslušnost apod. Ve druhé části se však dotazníky rozcházejí. První typ dotazníku umožňuje uvést především holá fakta, jako například výčet předchozích zaměstnání. Naopak ve druhé formě dotazníků se uchazeč může více rozepsat o svých pracovních zkušenostech, o jeho motivaci, zájmech apod.

Motivační dopis: V tomto dopise uchazeč popisuje, proč se o zaměstnání zajímá, jaká je jeho motivace a proč by se na dané místo hodil právě on. Jak uvádí Koubek (2012, s. 143) tento typ dokumentu se požaduje především v případě, kdy se obsazuje vedoucí místo či místa specialistů.

Šikýř (2016, s. 99) mezi další dokumenty, které jsou od uchazečů často vyžadovány, patří kopie vysvědčení, diplomů a certifikátů; pracovní posudky či reference.

2.2.8 Formulace a uveřejnění nabídky

Podle Armstronga (2007, s. 348) by formulace a uveřejnění nabídky měla splňovat tři cíle. Těmito cíli jsou: upoutat pozornost – formulace musí vzbudit u uchazečů větší zájem než od konkurenčních zaměstnavatelů. Druhým cílem je vytvářet a udržovat zájem - všechny informace o podniku, pracovním místě, podmínkách zaměstnání atd. musíme sdělit atraktivním a zajímavým způsobem. Posledním cílem, který musíme splnit je stimulovat k akci - poselství musíme sdělit takovým způsobem, aby nejen upoutalo pozornost, ale také přimělo uchazeče si nabídku přečíst a následně na ni reagovat.

Dle Koubka (2012, s. 147) se formulace zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa. Dále se přihlíží k tomu, zda cílíme na zaměstnance z vnitřních či vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníka, volbě zvolené metody získávání zaměstnance a k volbě dokumentů, které od potenciálních uchazečů budeme požadovat.

Šikýř (2016, s. 101-102) uvádí, že formulovaná nabídka by měla obsahovat základní údaje jako například: Název práce; charakteristiku práce a organizace; místo výkonu práce; požadavky na zaměstnance; podmínky výkonu práce; dokumenty požadované od uchazečů a pokyny pro uchazeče o zaměstnání. Dále upozorňuje, že požadavky na uchazeče nesmí být diskriminační.

2.2.9 Předvýběr uchazečů a komunikace s žadateli

Po uplynutí období, kdy měli uchazeči možnost reagovat na nabídku práce, dochází k předběžnému výběru uchazečů a následné jednání s nimi. Tento krok má mimořádný dopad na celý proces získávání zaměstnanců, neboť jednání se zájemci o volné pracovní místo rozhodne o tom, zda se z nich stanou skuteční uchazeči. Důležité je tedy se zájemci jednat ochotně a slušně, abychom je svým jednáním od organizace neodradili. Při předvýběru nejvhodnějších uchazečů vycházíme především z dokumentů, které nám zaslali. Nutné je informace, které ve svých žádostech uvádějí ověřovat.

Koubek (2012, s. 153-154) doporučuje po předvýběru zařadit zájemce o pracovní místo do tří skupin:

- Velmi vhodní - tito uchazeči postupují a jsou pozváni do dalšího procesu výběru zaměstnance. Uchazeče následně řadíme do seznamu podle abecedy a prozatím je neporovnáváme mezi sebou.
- Vhodní - jsou zařazeni do dalšího procesu v případě, kdy je počet velmi vhodných uchazečů nedostatečný.
- Nevhodní - uchazeči, kteří nesplňují podmínky pro výkon na daném pracovním místě. Důležité je těmto uchazečům zaslat zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem.

Kocianová (2010, s. 95) uvádí, že v rámci předvýběru může být dle potřeby realizován i telefonický rozhovor s uchazeči.

2.3 Personální marketing

„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkumu trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“ (Koubek, 2012, s. 160)

Dle slov Koubka (2012, s. 157) je personální marketing nástrojem vhodným k usnadnění získávání pracovníků a jejich stabilizaci v organizaci. Současná personální práce se stále více soustředí na zlepšování kvality pracovního života, zvyšování spokojenosti a zlepšování rozvoje pracovníků. Dobrý personální marketing také slouží k zlepšení vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a celkově zlepšování vztahů na pracovišti. Všechny tyto činnosti vedou k zlepšení pověsti zaměstnavatele, čímž mohou vést ke snadnějšímu procesu získávání zaměstnanců.

Dle Kocianové (2010, s. 89) je personální marketing v současnosti často bráván jako ekvivalent získávání pracovníků. Z širšího hlediska personální marketing pojímá všechny aktivity, které vytvářejí dobrou pověst zaměstnavatele. Významný vliv na vylepšení image organizace má prezentování organizace na trhu práce, jako například sponzoring, spolupráce se školami, mediální politika, způsoby získávání zaměstnanců a způsob jednání s uchazeči

o zaměstnání. Z pohledu zaměstnanců a uchazečů hraje obzvláště důležitou roli systém odměňování, pracovní podmínky, péče o pracovníky a možnost osobnostního a karierního rozvoje. Všechny tyto prvky mohou sloužit k získávání a především udržení potřebných zaměstnanců.

Podle Šikýře (2016, s. 98) v současné době pro personální marketing přináší nové příležitosti sociální sítě. Ty se pro zaměstnavatele stávají výborným nástrojem pro komunikaci s veřejností a zároveň slouží jako významný zdroj získávání informací a znalostí, které je možné využít při získávání a vzdělávání zaměstnanců.

Personální marketing jsem do své práce zařadil, jelikož slouží jako nástroj k procesům získávání a výběru zaměstnanců. Kvalitní personální marketing zvyšuje jak informovanost potenciálních uchazečů o organizaci, tak i její samotnou pověst. V současné době se tedy mnoho společností snaží tohoto nástroje aktivně využívat

3 Výběr zaměstnanců

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci.“ (Koubek, 2012, s. 166)

Koubek (2012, s. 173) také uvádí, že proces výběru zaměstnanců se velmi prolíná s procesem získávání zaměstnanců. Příkladem je například krok předvýběru, který je někdy považován za součást získávání zaměstnanců a někdy za součást výběru zaměstnanců.

Dle Šikýře (2016, s. 104) je výběr zaměstnanců druhou etapou modelového postupu obsazování volných pracovních pozic. Účelem tohoto procesu je rozhodnout, který z uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon na daném pracovním místě, odborný růst, ale i funkční postup v organizaci. Při výběru doporučuje

používat takzvaný pozitivní přístup, což znamená nezjišťovat, jaké požadavky uchazeč nesplňuje a proč bychom měli daného uchazeče odmítnout, ale naopak se zaměřit na požadavky, které uchazeči splňují a proč bychom daného zájemce měli přijmout.

3.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Dle Koubka (2012, s. 170) je důležité si při výběru uvědomit, že nevybíráme pracovníka pouze na příslušné pracovní místo, ale i do společnosti jako celku. Je tedy nutné rozeznávat tři druhy kritérií výběru pracovníka, kterými jsou:

- **Celoorganizační kritéria** - ta se týkají organizace jako celku. Jedná se o takové vlastnosti, které organizace považuje za cenné a důležité. Stále více se přitom zaměřuje na schopnost uchazeče přijmout hodnoty a kulturu organizace a přispět k jejímu rozvoji.
- **Útvarová (týmová) kritéria** - ta se týkají především vlastností, které by jedinec pracující v konkrétním útvaru či týmu měl mít. Důležité je především, aby uchazeč svými odbornými schopnostmi a charakteristikami osobnosti zapadl do daného kolektivu.
- **Kritéria pracovního místa** - jedná se o nejdůležitější kritéria při výběru pracovníka, ale dnes již ne rozhodující. Odpovídají specifikaci pracovního místa na pracovní schopnosti a další vlastnosti pracovníka k danému pracovnímu místu.

3.2 Proces výběru zaměstnanců

Kocianová (2010, s. 94-95) vymezuje proces výběru zaměstnanců od okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení, až do chvíle, kdy je rozhodnuto o přijetí jednoho či více z nich. Jedná se o proces posloupností určitých kroků, které směřují k rozhodnutí o tom, kterému z kandidátů se nabídne obsazovaná pozice. Autorka zařazuje do procesu i fázi předvýběru. Prvním krokem je tedy zkoumání dokumentů od uchazečů, případně telefonický rozhovor. Dalším krokem je první rozhovor s uchazeči, který má za cíl především první kontakt. Následuje shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, které získáme například při testování způsobilosti, assessment centre atd. Dalším a velmi důležitým krokem je výběrový pohovor. Po přijímacím pohovoru zkoumáme dosud získané reference. Po posouzení informací probíhá předvedení pracoviště uchazečům a bližší seznámení s prací. Po této fázi přichází rozhodnutí o přijetí pracovníka a následně se o výsledku informují všichni uchazeči. Tato posloupnost samozřejmě není jedinou možností tohoto procesu, jednotlivé kroky mohou být v různém pořadí nebo nemusí vůbec proběhnout.

3.3 Metody výběru zaměstnanců

Rozbor profesního životopisu je dle Šikýře (2016, s. 105) základní a univerzální metodou výběru zaměstnanců. Používá se jak ve fázi předvýběru vhodných uchazečů, tak i pro výběr uchazečů nejvhodnějších. Životopis nám umožňuje posoudit, zda uchazeči splňují nezbytné požadavky na zaměstnance a rozhodnout, zda jsou vhodnými uchazeči, kteří by měli být pozváni k dalším výběrovým procedurám. Hodnocení životopisu také slouží k přípravě na výběrový pohovor, který bývá další metodou výběru zaměstnanců.

Evangelu (2009, s. 36-37) upozorňuje, že hodnocení životopisu nemusí být příliš objektivní. Pro profesionálně provedený rozbor životopisu proto doporučuje vytvořit vlastní dotazník k životopisu, který pomůže jednotlivé životopisy mezi sebou porovnat.

Motivační dopis je dle Kocianové (2010, s. 100) „průvodní dopis“ k písemným materiálům, které uchazeč předkládá. Měl by prezentovat zájem uchazeče o pozici v dané organizaci a jeho způsobilost pro dané pracovní místo, zároveň by také měl vzbudit pozornost a zaujmout posuzovatele.

Dotazník tuto metodu je dle Dvořákové (2012, s. 153) výhodné používat především z důvodu, že od uchazeče požaduje konkrétní údaje, ke kterým ho směřuje položenými otázkami. Může shromažďovat nejrůznější informace, jako například informace o stávajícím pracovním poměru, možném případném nástupu, vzdělání, pracovních zkušenostech, důvodech změny zaměstnání nebo jak se o obsazované pracovní pozici dozvěděl. Tato metoda má však také své nevýhody. Dotazníky mohou být rozsáhlé, s velkým počtem otázek, kvůli čemuž je příprava i samotné vyhodnocování obtížnější.

Výběrový pohovor dle Armstronga (2007, s. 369) jsou pohovory pro většinu lidí neopomenutelnou částí výběrové procedury. Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které nám umožní předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na obsazovaném pracovním místě a porovnat jej s ostatními uchazeči. Díky pohovoru můžeme doplnit údaje o uchazeči získané z dokumentů a referencí podrobnějšími a konkrétnějšími informacemi. Mezi největší výhody kromě získání a doplnění informací patří také možnost poznat uchazeče z osobnostního hlediska, z čehož můžeme posoudit, zda by do organizace zapadl. Pohovor také poskytne uchazeči možnost posoudit organizaci

a zeptat se na podrobnosti pracovního místa. Nevýhodou naopak může být nedostatečná. Validitou se rozumí, jak zmiňuje Palán (2002, s. 226) míra nebo jakýsi stupeň v jakém dané kritérium hodnocení uchazeče o přijetí do zaměstnání skutečně předpovídá úspěšný výkon práce. Dle Armstronga (2007, s. 369) je problém s nízkou validitou, obzvláště pokud osoba vedoucí pohovor není řádně připravená. Co se týká samotného pohovoru, existuje spousta jeho variant. Prvním typem dle počtu účastníků je „individuální pohovor (1 + 1)“. Ten je také nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. Účastní se ho pouze uchazeč a pověřený zaměstnanec společnosti, který pohovor řídí. Výhodou tohoto typu je navázání úzkého kontaktu. Nevýhodou naopak může být chybné nebo povrchní rozhodnutí. Z tohoto důvodu Koubek (2012, s. 179) doporučuje spíše „postupný pohovor“, který se skládá ze série individuálních pohovorů, pokaždé však s jiným posuzovatelem. Dalším typem pohovoru jsou „pohovorové panely“. U těchto pohovorů jsou dle Armstronga (2007, s. 361) většinou dva posuzovatelé. Nejčastěji se jedná o personalistu a liniového manažera. Výhodou této metody je možnost více přiblížit pracovní pozici uchazeči a možnost diskuze posuzovatelů, čímž se sníží riziko chybného výběru. Poslední typem pohovorů, který Armstrong uvádí je „výběrová komise“. Výběrová komise je oficiálnější a obvykle větším pohovorovým panelem, uplatňovaný především v situaci, kdy existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Výhodou tohoto typu je možnost komise porovnat poznatky jednotlivých posuzovatelů. Nevýhodou naopak může být znervóznění uchazečů, což může vést k podhodnocení vhodných uchazečů, kteří byli pouze zaskočeni komisí. Koubek (2012, s. 180) uvádí další typ, kterým je „skupinový pohovor“. Při tomto pohovoru je na jedné straně skupina uchazečů a na straně druhé skupina posuzovatelů. Výhodou tohoto typu je možnost posoudit chování uchazeče ve skupině a fakt, že výrazně šetří čas a tím i náklady. Tento typ pohovoru však nezabezpečuje všestranné posouzení každého z uchazečů, a proto se využívá spíše pro dílčí posouzení některých skutečností. Dle Šikýře (2016, s. 106) se zpravidla používá takzvaný „strukturovaný“ výběrový pohovor. Při strukturovaném výběrovém pohovoru se předem připraví a naplánují otázky a k vybraným otázkám i modelové odpovědi. Předem se také stanoví přesné pořadí otázek a čas na jednotlivé odpovědi, což zajišťuje odpovídající platnost a spolehlivost zkoumání a posuzování způsobilosti jednotlivých uchazečů. Dalším typem je takzvaný „nestrukturovaný výběrový pohovor“. Ten se vede bez zvláštní přípravy a plánování, pouze na základě rámcového vymezení hlavního cíle výběrového pohovoru. Dle Kocianové (2010, s. 102) je tento typ jakousi improvizací bez přípravy témat a otázek. Z tohoto důvodu nezaručuje porovnatelnost uchazečů a nezaručuje řízení rozhovoru k jeho cíli, tj. získání relevantních informací o uchazeči vzhledem k obsazované pracovní pozici.

Otázky a čas výběrového pohovoru se volí podle aktuálního vývoje pohovoru a reakcí uchazeče. Kociánová uvádí také třetí typ pohovoru, kterým je „polostrukturovaný pohovor“. Ten vychází z připravených okruhů otázek, které tazatel rozvíjí podle potřeby v průběhu rozhovoru. Dle Koubka (2012, s. 180) je tento typ velmi náročný na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje jejich důkladné proškolení. V praxi se používají dvě podoby této formy pohovoru. V prvním případě je část pohovoru strukturovaná a další část představuje volně plynoucí pohovor. Tyto části na sebe navazují a každá má svůj vymezený čas. Druhou podobou jsou předem stanovené cíle, strukturovaná a nestrukturovaná část pohovoru se mohou prolínat a je vymezen jen celkový čas pohovoru. Co se týká přípravy pohovoru, dle Šikýře (2016, s. 106) příprava zahrnuje především analýzu popisu a specifikace obsazovaného pracovního místa a hodnocení dokumentace přiložené se žádostí o pracovní pozici. Následně se vypracují otázky a stanoví se místo a čas uskutečnění pohovoru. Postup výběrového pohovoru zahrnuje „úvodní část“, kde je za cíl přivítat uchazeče, navodit přátelskou atmosféru a projít plánovaný program. Následuje představení zaměstnavatele a volné pracovní pozice. Poté přichází na řadu představení uchazeče. Zpravidla se uchazeč vyzve, aby stručně prezentoval svůj životopis. Po představení se přechází k hlavnímu účelu výběrového pohovoru, kdy ověřujeme a doplňujeme důležité údaje o uchazeči, posuzujeme způsobilost, motivaci, chování a zjišťujeme jeho představu o podmínkách práce a zaměstnání v závislosti na obsazované pracovní místo. V této fázi také odpovídáme na otázky uchazeče. Na závěr se s uchazečem dohodneme na dalším postupu, poděkujeme a rozloučíme se.

Testy pracovní způsobilosti dle Šikýře (2016, s. 108) pravděpodobně neexistuje test, který by dokázal jednoznačně předpovědět úspěšnost posuzovaného uchazeče o zaměstnání. Jednotlivé testy jsou však vhodné k získání doplňujících údajů, které dále porovnáváme s ostatními metodami výběru zaměstnanců. Provedení a vyhodnocení jednotlivých testů by měl vykonávat kvalifikovaný psycholog, u kterého je možné předpokládat objektivitu. Testování uchazečů nejčastěji zahrnuje:

- Testy inteligence - tyto testy umožňují prozkoumat a posoudit duševní schopnosti uchazečů. Prověřují verbální myšlení, abstraktní myšlení, numerické myšlení nebo krátkodobou paměť uchazečů, díky čemuž můžeme odhalit individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech jednotlivých uchazečů.
- Testy osobnosti - tento typ testů umožňuje prozkoumat a posoudit charakteristiky osobnosti uchazečů. Testuje se za pomoci dotazníků, kdy z odpovědí uchazečů vyplývají dílčí charakteristiky, ale i celková struktura osobnosti uchazeče.

- Testy schopností - tyto testy umožňují prozkoumat a posoudit specifické znalosti a dovednosti uchazečů nezbytné pro výkon na požadovaném pracovním místě. Testování probíhá formou modelových situací souvisejících s konkrétním pracovním místem, na které se uchazeč hlásí. Během testování se sleduje, jak uchazeč pracuje s informacemi, jak se rozhoduje atd.

Assessment centre „je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebehodnocení. (Hroník, 2002, s. 46)

Dle Kocianové (2010, s. 117) je Assessment centre (dále už jen AC) zpravidla jednodenním, případně i vícedenním programem, který slouží k diagnostice pracovní způsobilosti. AC je tvořené souborem metod umožňujících posouzení skupiny uchazečů podle stanovených kritérií skupinou hodnotitelů. Většinou jsou realizovaná indoorovou formou a využívají se především při výběru na vyšší pozice. Metody využívané v rámci AC se dělí na individuální a skupinové. Mezi individuální patří například prezentování (sebe prezentace, prezentace řešeného úkolu); případové studie; sebehodnocení; individuální rozhovor; hraní rolí, zkoušky zručnosti či ukázky práce. Mezi metody skupinové patří například týmové hry, zaměřené na spolupráci uvnitř týmu a sebehodnocení. Při AC se také mohou využít psychodiagnostické metody, jako například testy schopností nebo osobnostní dotazníky. Důležité je si uvědomit, že cílem AC je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na obsazované pracovní místo, ne nejlepšího ze skupiny účastníků.

Zkoumání referencí: dle Koubka (2012, s. 183) se reference získávají z předchozích pracovišť, ze školy nebo od osob, které uchazeče znají. Armstrong (2007, s. 365) uvádí, že smyslem referencí je získat důvěrné konkrétní informace o uchazeči a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo. Konkrétní informace jsou nezbytná pro ověření povahy předchozího zaměstnání a tedy zkušeností, které mohl uchazeč získat. Jedná se například o dobu zaměstnání, důvod odchodu či výši platu. Naopak názory na charakter a vhodnost uchazečů jsou méně spolehlivé. Pro zvýšení spolehlivosti referencí je dobré navrhnout formulář se základními otázkami, které se o uchazeči chceme dozvědět.

Lékařské vyšetření: tato metoda se dle Koubka (2012, s. 183) využívá především při výběru na taková pracovní místa, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí. Řada organizací se tímto způsobem také brání přijímáním uchazečů s poškozeným zdravím a to hlavně v případech, kdy by povaha práce mohla způsobit zhoršení zdravotního stavu, což by sebou mohlo přinést potíže, které by mohli vést k opětovnému obsazování pracovního místa. Tato metoda je však často považována za diskriminační.

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Obrázek 1 - Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe (Zdroj: Koubek, 2012, s. 184)

PRAKTICKÁ ČÁST

Informace o společnosti, především informace o procesech získávání a výběru zaměstnanců, jsem získal za pomoci rozhovoru. Tento rozhovor byl veden s personalistkou společnosti na základě zpracovaných teoretických poznatků. Rozhovor byl strukturovaný a vycházel z teoretické části mé bakalářské práce. Při rozhovoru jsem si zapisoval poznámky a zároveň si z celého rozhovoru pořídil zvukový záznam. Následně jsem informace zjištěné od personalistky společnosti sepsal.

4 Společnost

Společnost Toyota Gosei Czech, s. r. o. byla založena roku 2001 a sídlí na průmyslové zóně Verne v Klášterci nad Ohří. Společnost patří do největší průmyslové skupiny světa Toyota a je součástí nadnárodního koncernu s celosvětovou působností Toyota Gosei Co., která má dceřiné společnosti po celém světě. Tato společnost patřící japonskému koncernu, se zabývá výrobou plastových, polyuretanových a pryžových komponentů do automobilů světových značek jako jsou: Toyota, Peugeot, Citroën, Opel, Suzuki, Subaru, Fiat, Mercedes, Ford, Honda, BMW a další. V současné době společnost disponuje 3 výrobními halami, ve kterých pracuje něco málo přes 1000 zaměstnanců a chystá se v příštích měsících zprovoznit halu číslo 4.

5 Plánování lidských zdrojů ve společnosti

Z rozhovoru vedeném s personalistkou společnosti, jsem se dozvěděl, že při plánování lidských zdrojů, se společnost zaměřuje především na blížící se otevření haly číslo 4. Do této haly bude potřeba získat až 300 nových pracovníků napříč všemi pozicemi. Hala by se měla zprovoznit na konci roku 2017. Společnost se v současné době snaží nabírat zaměstnance do již funkčních hal, kde se pracovníci zaškolují. Společnost nabírá především na vedoucí pozice a na administrativní pozice v kancelářích. O plánovaném rozšíření pracovních míst ve společnosti organizace informuje především formou letáků a billboardu v regionu, a to především za pomoci hesla „Toyota nabírá do kmenu! Buď s námi u toho a podílej se na nových projektech“. Hlavní nábor na výrobní pozice do haly číslo 4, je předpokládán na podzim tohoto roku. Co se týče současné situace, společnost disponuje 60 volnými pracovními místy ve výrobě.

6 Získávání zaměstnanců

Společnost Toyoda Gosei Czech s. r. o., se stejně jako všechny ostatní organizace potýká s potřebou stále nových zaměstnanců. K této potřebě dochází z různých důvodů. První z těchto příčin je fluktuace. V současné době ekonomické expanze převyšuje nabídka práce poptávku, což vede k neustálému boji o zaměstnance. Dalším důvodem potřeby nových zaměstnanců jsou nové projekty a rozšiřování výroby, což vede ke vzniku nových pracovních míst. Skupinou, na které společnost při získávání cílí, jsou především obyvatelé z blízkého okolí, převážně z Klášterce nad Ohří, Kadaně či Chomutova, s čímž souvisí i metody, které pro proces získávání společnost využívá.

6.1 Podmínky získávání zaměstnanců

Podmínky pro získávání zaměstnanců jsou ve společnosti ovlivněny především sociálními faktory. V regionu není dostatek uchazečů o zaměstnání, a proto je obtížně získat zaměstnance v potřebném množství a kvalitě. Právě tento důvod výrazně ovlivňuje celý proces, a to jak proces získávání, tak i proces samotného výběru. Ve společnosti se snaží výběrová řízení dělat co nejrychleji, aby potenciální uchazeč nenastoupil u konkurenční společnosti, což dle teorie může vést k přijetí nevhodných uchazečů.

6.2 Proces získávání zaměstnanců

Aktivní proces získávání zaměstnanců ve společnosti, začíná podáním požadavku na personální oddělení vedoucím zaměstnancem určité jednotky. Tito zaměstnanci mají největší přehled o aktuálním stavu a případné potřebě nových pracovníků do svého týmu, a proto se spolu s personálním oddělením podílí na celém procesu.

6.2.1 Identifikace potřeby získávání nových zaměstnanců

K identifikaci potřeby nových zaměstnanců dochází, dá se říci, neustále. V blízkém okolí společnosti se nachází řada výrobních hal, které jsou pro organizaci konkurencí, což vede k odchodům jednotlivých pracovníků. Nejvíce se tyto přesuny týkají pracovníků, kteří jsou zaměstnání přes pracovní agenturu. Tito zaměstnanci nemají příliš velkou sounáležitost s podnikem a jedinou motivací pro ně zpravidla bývá zvýšená mzda. Dalším důvodem potřeby nových zaměstnanců, kromě externích přesunů, jsou i přesuny interní. Ve společnosti má každý zaměstnanec možnost kariérního růstu, což má samozřejmě za následek

uvolnění předešlé pozice. Příjemnějším důvodem potřeby nových zaměstnanců jsou nové projekty, které do společnosti přinášejí další příjmy. Jelikož společnost Toyoda Gosei Czech vyrábí komponenty do automobilového průmyslu, jsou tyto nové projekty vázané především na nově vzniklé modely aut. Poslední a v současné době velmi aktuální důvod potřeby nových zaměstnanců je výstavba čtvrté výrobní haly, která by měla být uvedena do provozu na konci letošního roku. Jelikož však v době zahájení provozu musí být výroba v hale plně v provozu, je potřeba získat zaměstnance s dostatečným předstihem, aby se stihli včas připravit na výkon práce.

6.2.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Z rozhovoru vyplynulo, že společnost pravidelně aktualizuje specifikace obsazovaného pracovního místa v závislosti na vývoji nových technik a postupů. Popisy také obsahují veškeré důležité informace, které by dle teorie měly obsahovat.

6.2.3 Zvážení alternativ

Při uvolnění pracovního místa, se vždy musí zvážit různé alternativní možnosti kromě nahrazení zaměstnance novým pracovníkem. V současné době ekonomické expanze však není důvod pracovní místa rušit a z důvodu přibývání projektů ani nelze práci pokrýt rozdělením úkolů na jiná pracovní místa, nebo je pokrýt formou přesčasů.

6.2.4 Stanovení požadavků na zaměstnance

Určení požadavků na zaměstnance patří mezi jednu z nejdůležitějších částí procesu. Na stanovení požadavků spolupracuje personalista se zaměstnancem, který dává požadavek na obsazení pracovního místa. Ve většině případů se jedná o přímého nadřízeného k pracovnímu místu, nejčastěji teamleadera. Požadavky na zaměstnance vycházejí jak z popisu pracovního místa, tak z požadavků právě teamleadera. Výhodou této spolupráce je přesné stanovení nejpodstatnějších vlastností, které uchazeč musí splňovat, aby na dané pozici odváděl požadovaný výkon. Odborné schopnosti, odborná příprava a výcvik vycházejí především z popisu pracovního místa. Požadavky týkající se chování a postoje vychází z firemní kultury a také konkrétního oddělení nebo týmu, do kterého se zaměstnanec hledá. Mezi nejdůležitější požadavky na chování a postoje vyžadované společností patří ochota učit se a respekt. Společnost si zakládá na respektu jak uvnitř organizace, tak i mimo ni. Co se týká pozic v managementu, společnost klade velký důraz na cizí jazyky, především německý a anglický jazyk, a to z důvodu úzké spolupráce na mezinárodní úrovni.

6.2.5 Identifikace zdrojů

Při získávání zaměstnanců se společnost zaměřuje jak na vnitřní, tak i vnější zdroje. Při uvolnění místa se do výběrového procesu může přihlásit každý současný zaměstnanec. Výhodou, kterou mají zaměstnanci z vnitřních zdrojů, je znalost prostředí i práce. Velmi častým příkladem ve společnosti Toyoda Gosei Czech je posun z pozice operátora výroby na pozici teamleadera. Dalšími výhodami je znalost daného pracovníka a také fakt, že možnost posunu pracovníky motivuje. Společnost si je také vědomá nevýhody, kterou skýtá tato forma výběru zaměstnance. Konkrétně neuznání povýšeného pracovníka všemi zaměstnanci. Z tohoto důvodu na práci v týmu dohlíží kromě teamleadera i „supervisor“, který má na starost teamleadery a zodpovídá tak i za chod celého týmu. Dalším krokem, který společnosti přispívá k zajišťování zaměstnanců z vlastních řad, je individuální plán rozvoje. Tento plán vychází z každoročního hodnocení zaměstnanců, při kterém si pracovníci vybírají směr, kterým by se dále chtěli ve své kariéře vyvíjet. Ve společnosti je také zavedený program pro absolventy. Konkrétně se jedná o 6 měsíční proces, během kterého si jeho účastníci vyzkoušejí různé pracovní pozice, aby si mohli sami ujasnit, v kterém oboru by se dále chtěli pohybovat. Po celou dobu trvání projektu jsou absolventi pozorováni a v případě oboustranné spokojenosti se spoluprací dochází k uzavření pracovní smlouvy. Co se týká získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, cílí společnost převážně na lokality v okolí zhruba do 20 km. V tomto regionu o sobě společnost dává vědět prostřednictvím nejrůznějších kulturních a sportovních akcí nebo pomocí billboardů či příspěvků v regionálním tisku. Společnost také zajišťuje ubytování zaměstnancům z jiných regionů. Příkladem je například nově přijatá pracovníce na pozici tlumočnice japonštiny, nicméně se jedná o celkem výjimečný případ pracovníka, který se na lokálním trhu nenacházel. Důvodem proč společnost cílí převážně na místní pracovní trh, je vysoká poptávka po práci na většině území České republiky, tudíž si je společnost vědoma, že by se nevyplatilo investovat do nadregionálních kampaní.

6.2.6 Metody získávání zaměstnanců

Společnost Toyoda Gosei Czech si je vědoma aktuální situace na trhu práce, kdy nabídka pracovních možností výrazně převyšuje poptávku, a proto při získávání zaměstnanců využívá hned několik metod, aby zvýšila své šance na získání potřebných pracovníků. Jednou ze základních možností získání pracovníka na obsazované místo, je **doporučení z řad stávajících zaměstnanců**. Tato metoda se velmi často využívá

například při hledání teamleadera. Zaměstnanci se doporučují na základě ročního hodnocení, nebo dle doporučení jejich nadřízeného. Výhodou této metody je znalost zaměstnance, zvýšení motivace zaměstnanců a snížení nákladů souvisejících s adaptací na nové pracovní místo. Nevýhodou je však nově uvolněné místo, které po přesunu pracovníka zůstane, což má za následek další náklady spojené se získáváním nového zaměstnance, a právě z tohoto důvodu se ve společnosti příliš tato metoda nevyužívá. Výjimkou jsou situace, kdy se na daném pracovním místě rozhodne skončit pracovník, se kterým je společnost spokojená. V této situaci se snaží personalisté najít pro zaměstnance nové místo, které by splňovalo jeho očekávání. Důležitou roli při přesunech zaměstnanců z vlastních řad hraje komunikace a vzájemný respekt, na kterém si společnost zakládá. Během interních přesunů se společnost snaží zajistit, aby oddělení, ze kterého zaměstnanec odchází, nijak nestrádalo. Způsobem jak toho docílit, je například termín nástupu pracovníka na nové místo až v době, kdy společnost získá náhradu za uvolněného zaměstnance.

Společnost Toyoda Gosei Czech, díky velkému povědomí o firmě, dostává řadu tzv. **Samostatných přihlášek**. Na webových stránkách společnosti se nachází online formulář, který je určen přesně k těmto účelům. Tuto metodu často využívají absolventi škol, kteří zatím nemají příliš velké pracovní zkušenosti. Pro tyto absolventy je v případě, že společnost zaujme, připraven 6 měsíční program, ve kterém si mají možnost vyzkoušet práci ve společnosti, aby se sami mohli rozhodnout, jaká pracovní pozice by jim v budoucnu vyhovovala. Dalšími zájemci, kteří často zasílají své žádosti o nabídku práce, jsou většinou zájemci o manuální práci. Vzhledem k současné situaci, kdy se společnost rozrůstá, se těmto zájemcům téměř vždy najde pracovní místo.

Velmi populární metodou ve společnosti je možnost **doporučení od současného pracovníka organizace**. Metoda spočívá v možnosti každého pracovníka donést životopis uchazeče, který by dle jeho názoru splňoval podmínky na dané pracovní místo. Tato metoda je oblíbená především kvůli peněžní odměně zaměstnanci, který daného kandidáta doporučí. Peněžní odměna se liší podle obsazované pozice. Za doporučení pracovníka na pozici operátora výroby, což je nejčastější pozice ve společnosti, je odměna 3 000 Kč. Za doporučení pracovníka na pozici skladníka či údržbáře činí odměna 4 000 Kč, na THP pozice je to 5 000 Kč a v případě, kdy by zaměstnanec doporučil vhodného kandidáta na pozice jako je například výrobní technik nebo nákupčí senior, může se odměna vyšplhat až na 30 000 Kč. Vyplacení motivační odměny má své podmínky. Základní podmínkou je,

že uchazeč nesmí být z vlastních řad společnosti, a to jak v současné době, tak i v minulosti. Další podmínkou je odpracování určité doby ve společnosti.

Co se týká **přímého oslovení vyhlédnutého jedince**, tuto metodu nechává organizace spíše na personálních agenturách. Hlavním důvodem jsou dobré vztahy managementu v rámci společností sídlících v okolí společnosti Toyoda, ve kterých se potencionální jedinci nacházejí.

Důležitou roli v procesu získávání zastávají **vývěsky**. Ve společnosti se vývěsky, které jsou dnes již interaktivní, nacházejí hned na několika místech. Celkem je těchto interaktivních vývěsek ve společnosti dostupných 8. Nacházejí se u vstupu do každé výrobní haly, v jídelnách a v otevřených kancelářích. Výhodou elektronických vývěsek je možnost jednoduše informovat hned o několika volných místech najednou. Další výhodou je možnost podpoření ostatních metod, jako například doporučení pracovníka od současného zaměstnance. Při podpoře této metody se na vývěsce objevují také informace o finanční odměně, za přivedení vhodného zájemce. Veřejně přístupné vývěsky společnost nevyužívá.

V současné době společnost chystá také nový způsob získávání zaměstnanců, a to formou **informačních letáků**, které za pomoci poštovní služby dostane přímo k potencionálním uchazečům. Konkrétně se zaměří na region Klášterce nad Ohří, Kadaně a Chomutova.

Společnost je také velmi aktivní při **inzerci**. Při inzerování opět cílí na lokální trh, proto inzerují v místních médiích. Mezi tiskoviny, ve kterých můžeme nalézt příspěvky společnosti Toyoda Gosei Czech patří Chomutovský deník, Klášterecké noviny a Kadaňské noviny. Společnost k inzerci využívá také regionální televizní stanici Focus. Díky partnerství s extraligovým hokejovým klubem Piráti Chomutov společnost inzeruje také během utkání na hrací kostce umístěné přímo na stadionu, což kromě informování o volných pozicích vytváří dobré povědomí o společnosti v okresním městě.

Organizace si je vědoma i budoucí potřeby zaměstnanců, a proto **organizace spolupracuje se vzdělávacími institucemi**. Formy spolupráce jsou různé. První formou je spolupráce s partnerskými školami z Chomutova, kterými jsou SPŠ a VOŠ Chomutov, Střední škola technická, gastronomická a automobilní Chomutov a Střední odborná škola energetická

a stavební, Obchodní akademie a Střední zdravotnická škola Chomutov. Společnost studentům nabízí možnost vykonávat odbornou praxi v rámci studia, brigády či stáže. Společnost se také účastní veletrhů práce pro středoškolské a vysokoškolské studenty a absolventy. V současné době se také připravuje stipendijní program pro studenty vysokých škol. Program bude fungovat na bázi finanční podpory studenta, ale společnost má v plánu být nápomocná i při plnění školních prací, a to od prací seminárních, až po bakalářské či diplomové práce. Studenty, které společnost bude podporovat, vybere na základě bodové tabulky, pomocí které se budou zájemci přihlašovat. Současní zaměstnanci, především ti z řad rodičů, určitě ocení, že zvláštní body budou přiděleny zájemcům, jejichž rodiče ve společnosti pracují. Na první pohled se toto bodování může zdát poněkud diskriminační, nicméně se jedná o podporu svých kmenových zaměstnanců, což zvyšuje angažovanost pracovníků.

Společnost také využívá **spolupráci s úřady práce**. Tato metoda se však neosvědčila. Důvodem, proč tato metoda není příliš účinná, je skutečnost že spousta osob evidovaných na úřadu práce ve skutečnosti pracovat nechce. Při poslední aktivní spolupráci, během které společnost navštívilo 65 osob evidovaných na úřadu práce, projevil zájem o zaměstnání pouze 7 osob. Úspěšnost tedy činila necelých 11%, tudíž se náklady spojené s akcí společnosti nevrátily. Další formou spolupráce je informování o volných pracovních pozicích, převážně za pomoci informačních plakátů vyvěšených v prostorách úřadu.

Moderní metodou, kterou společnost Toyoda také využívá je **E-recruitment**, neboli elektronické získávání zaměstnanců. Společnost má své webové stránky www.tgcz.cz, na kterých se nachází panel „kariera“, který je věnován zájemcům o práci v jejich organizaci. Stránky jsou přehledné a velmi intuitivní. V sekci kariera se kromě informací o volných pracovních místech návštěvník dozví také základní informace o vzdělávání a karierním růstu. Dále jsou v sekci informace určené především pro čerstvé absolventy, které jsou uspořádané podle druhu studia, který zájemce absolvoval. Společnost pro vyhledávání zaměstnanců používá také LinkedIn, který slouží i jako dobrý způsob získání referencí. Toyoda Gosei Czech je také velmi aktivní na sociální síti facebook, kde informuje o volných pozicích ve společnosti. K inzerci volných pozic také využívá pracovní portály, jako například webové stránky jobs.cz.

Společnost dále **využívá služeb komerčních zprostředkovatelů**. Skrze pracovní agentury pro organizaci v současné době pracuje 160 pracovníků, což činí zhruba 15%. Výhodou této metody je relativně rychlé zajištění většího počtu pracovníků za přiměřené náklady. Nevýhodou této metody je však vysoká fluktuace těchto pracovníků, kteří většinou nemají osobní vztah ke společnosti, a jejich stimulem je pouze výše odměny. V případech, kdy se těmto pracovníkům naskytne možnost vyššího výdělku ve společnosti, většinou skončí. Další nevýhodou je nedostatečná příprava těchto pracovníků, a proto mohou vykonávat pouze jednodušší práce. Služeb personální agentury společnost využívá při vyhledávání pracovníků do managementu a na THP pozice (manažerské pozice a pozice v kancelářích). V této situaci slouží agentury k předvýběru vhodných uchazečů a samotné rozhodnutí je dále na odpovědných zaměstnancích organizace.

6.2.7 Určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání

V současné době, kdy je na trhu práce nedostatek pracovníků a zároveň je většina zájemců o práci spíše pasivní, se společnost snaží potencionálním uchazečům co nejvíce zjednodušit proces žádosti o zaměstnání, a proto při volbě dokumentů žádá od uchazečů pouze životopis. Motivační dopis nebo dotazník nevyužívají především z časového důvodu. Dalším důvodem je dle personalistů nízká validita těchto dokumentů, jelikož si v dnešní době každý může najít vzorové provedení těchto dokumentů a výsledná práce tak nemusí vypovídat o vlastnostech a dovednostech uchazeče.

6.2.8 Formulace a uveřejnění nabídky

Společnost při uveřejňování nabídky obsazovaných míst využívá hned několika metod. Nabídky uveřejňuje prostřednictvím billboardů u silnic, které mají za cíl spíše informovat o nabírání do společnosti, než o konkrétních pracovních místech. Tyto billboardy však zaujmou pozornost každé projíždějící osoby. Podrobné informace o každé volné pracovní pozici jsou uveřejněny na internetových stránkách organizace a dále na vývěskách uvnitř organizace. Nabídky práce jsou uveřejněny také na oficiální facebookové stránce společnosti Toyota Gosei Czech. Co se týče tiskovin, společnost uveřejňuje nabídky v regionálních denících. Posledním místem, kde společnost informuje o nabídce zaměstnání je regionální televize Focus. Nabídka práce vždy obsahuje název, stručný popis pracovní pozice a požadavky na pracovníka.

6.2.9 Předvýběr uchazečů a komunikace s žadatelem

Z důvodu současné situace v regionu, kdy nabídka práce převyšuje poptávku po práci, se personalisté snaží celý proces získávání a výběru co nejvíce urychlit. Výjimkou není ani fáze předvýběru uchazečů. Předvýběr probíhá převážně na základě životopisu. Následně dochází k telefonickému rozhovoru, kde si personalista ověří základní údaje z životopisu a v případě splnění základních podmínek pozve uchazeče na pohovor. Důležité je pozvat uchazeče co nejrychleji, neboť hrozí riziko, že by mohl nastoupit do konkurenční společnosti. Další metodou, kterou při předvýběru personalisté spolu s přímým nadřízeným využívají, jsou pracovní reference. Tuto metodu nelze použít v každém případě, nicméně díky dobrým vztahům vedení jednotlivých organizací a regionálním podmínkám, je vysoká pravděpodobnost, že uchazeč již pracoval v některé z okolních společností. Neúspěšným žadatelům společnost následně sdělí s poděkováním výsledek jejich rozhodnutí.

6.3 Personální marketing

Ve společnosti Toyoda Gosei Czech si uvědomují, že k získání potřebných zaměstnanců je zapotřebí dobrá pověst organizace. K té přispívají hned několika způsoby. Společnost aktivně podporuje kulturní akce města Klášterce nad Ohří. Společnost je také partnerem hokejových týmů Piráti Chomutov, SK Trhači Kadaň a HC Klášterec nad Ohří. Kromě finanční podpory klubů připravuje společnost soutěže pro návštěvníky hokejových utkání, kde také inzeruje svá volná místa. Při poslední soutěži, kterou iniciovala na utkání Pirátů Chomutov, využila společnost i k reklamě společnosti Toyota, pod kterou spadá, a účastníci hokejového utkání měli možnost vyhrát na víkend nový vůz této značky s plnou nádrží. Dalším krokem, kterým si společnost buduje dobré jméno, je například přidružení k zalesňování planety. Vedení společnosti si je vědomo vlivu, který výrobní organizace mají na okolní přírodu, a proto se chystá vysadit 6000 stromků v blízkém okolí sídla. Akce bude spojena se zábavou jak pro dospělé, tak pro děti. Všechny tyto kroky společnost dělá především, aby se dostala do povědomí širší veřejnosti, což by mělo v budoucnu usnadnit proces získávání zaměstnanců. Co se týče personálního marketingu uvnitř organizace, pracovníci jistě oceňují možnost kariérního růstu, funkční systém odměňování či akce, které společnost pro své pracovníky pravidelně pořádá.

7 Výběr zaměstnanců

7.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Co se týče kritérii na výběr zaměstnanců, vždy se samozřejmě liší na základě pracovní pozice. Celooorganizační kritéria nejsou pevně stanovená, nicméně vzhledem ke kultuře společnosti, existují vlastnosti, bez kterých by pravděpodobně pracovník ve společnosti nevydržel příliš dlouho pracovat. Mezi tyto vlastnosti patří chuť učit se novým věcem a respekt. Útvarová kritéria se liší oddělení od oddělení. V každém oddělení se společnost snaží vybrat kandidáta, který by osobnostně zapadl do týmu, k čemuž přispívá přítomnost vedoucího pracovníka daného týmu při přijímacím řízení. Další požadavky se však liší. Například u manažerských pozic, se klade důraz na cizí jazyky, a to především z důvodu, že většina zakázek společnosti pochází ze zahraničí.

7.2 Proces výběru zaměstnanců

Po shromáždění dostatečného počtu žádostí, který je vždy individuální, dochází k předvýběru na základě životopisů. Při předvýběru spolupracuje personalista s přímým nadřízeným na dané pozici, který také o nového pracovníka žádá. Po vybrání vhodných potencionálních uchazečů dochází k výběru nejvhodnějšího pracovníka za pomoci dalších metod.

7.3 Metody výběru zaměstnanců

Základní metodou pro výběr zaměstnanců ve společnosti TGC, je **rozbor profesního životopisu**. Tato metoda slouží k předvýběru uchazečů, ale také jako východisko pro další metody. Společnost využívá rozboru životopisu především kvůli jeho jednoduchosti a rychlosti. Personalisté se ve společnosti shodují, že uchazeči o zaměstnání jsou spíše pasivní, a proto se snaží celý proces udělat pro zájemce co možná nejméně namáhavý. Z životopisu lze vyčíst základní informace ohledně vzdělání či pracovních zkušeností, což umožňuje posoudit, zda uchazeči splňují nezbytné požadavky na pracovní místo.

K ověření základních informací ze životopisu společnost využívá také **telefonního hovoru** s uchazečem. Ve většině případů se uchazeči zvou k další fázi výběru zaměstnanců právě prostřednictvím hovoru, což je i příležitost zeptat se uchazeče na doplňující informace.

Z důvodů zaměření výroby a demografickým podmínkám se ve společnosti často využívá možnosti **zkoumání referencí**. Jak již bylo zmíněno, společnost si zakládá na dobrých vztazích jak uvnitř společnosti, tak i mimo ni, díky čemu je zde možnost spolupracovat s konkurenčními organizacemi v okolí. Mnoho uchazečů o zaměstnání ve společnosti TGC v minulosti pracovalo v některé z okolních společností, což personalistům umožňuje získat od jejich bývalého zaměstnavatele odpovídající reference. Díky dobrým vzájemným vztahům bývají tyto reference většinou pravdivé, nicméně vždy si musí být ve společnosti vědomi určité míry subjektivity. Další možnost, kdy se vyplatí zjišťovat reference, je při návrhu pracovníka současným zaměstnancem společnosti. Žádný ze zaměstnanců si nepřeje být veden jako pracovník, který doporučil nevhodnou osobu, čímž by snížil svou věrohodnost, a proto jejich reference bývají zpravidla pravdivé.

Pokud se z životopisu či referencí dá předpokládat, že uchazeč splňuje základní podmínky pro práci na daném místě, přichází na řadu **výběrový pohovor**. V minulosti bývaly pohovory z pravidla dvoukolové, v současné době se však společnost snaží proces co nejvíce urychlit, a proto se především u dělnických profesí koná již jen jednokolový pohovor. Tohoto pohovoru se účastní personalista, který celý proces zahájí. Uchazeči představí společnost a ověří základní informace o pracovníkovi. Pokud je to časově možné, tak se pohovoru účastní i přímý nadřízený obsazovaného pracovního místa, což umožňuje přesnější pokrytí potřeby, neboť tento pracovník přesně ví, jaký typ člověka je na dané místo vhodný. Výhodou účasti přímého nadřízeného je i jeho znalost pracovního místa, díky čemu může uchazeči předat všechny podrobné informace. Pohovory ve společnosti nejsou nijak strukturované a tak je jejich průběh závislý pouze na přítomném personalistovi, což se v teorii příliš nedoporučuje, neboť výsledek pohovoru může být velmi subjektivní, a je zde vysoká pravděpodobnost, že se aktéři z pohovoru nedozvědí všechny potřebné informace. Při obsazování pozice na manažerské úrovni mívá pohovor více kol. Při prvním kole se pohovoru účastní pouze personalista. Toto kolo má za cíl především zjistit, co uchazeč od dané pozice očekává a představit mu základní informace. Dalšího kola se již účastní i přímý nadřízený dané pozice, či někdo ze stejného útvaru. Druhé kolo pohovoru se v některých případech koná v cizím jazyce, aby si ve společnosti mohli ověřit, jaké jsou jazykové schopnosti uchazeče.

Co se týče **testů pracovní způsobilosti**, záleží opět na pracovní pozici. U dělnických pozic se uchazeči nijak netestují. Hlavním důvodem, proč k testování nedochází je opět úspora času a snaha uchazečům co nejvíce zjednodušit celý proces výběru. Při obsazování manažerských pozic, či pozic v administrativě společnost využívá například testy inteligence, které jsou zaměřeny dle typu pozice. U pozic, kde se pracovníci stýkají s obchodními partnery, prověřují verbální myšlení. V nákupním oddělení nebo na pozici účetních se prověřuje numerické myšlení a u vedoucích technických pozic se zkoumá orientace v technických výkresech. Při výběru na každou pozici spojenou s administrativní činností zkouší společnost práci s PC, především v programu Excel. Všechny tyto testy jsou převzaté od jiných společností.

Metodu **assessment centre**, tedy metodu, která je považována za velmi validní, společnost nevyužívá. Hlavním důvodem, proč tomu tak je, je nedostatek času při shánění vhodných uchazečů. Tato metoda je navíc kromě časové náročnosti také velmi drahá a společnost předpokládá, že by se investice do ní nevyplatila, především z důvodu, že vhodní kandidáti nestojí o takto náročné testování, když mohou jít ke konkurenci, která nabízí srovnatelnou pracovní nabídku, ale při výběru neklade tak vysoké nároky.

Poslední metodou výběru zaměstnanců užívanou ve společnosti je **lékařské vyšetření**. Společnost disponuje vlastními lékaři, kteří prověřují zdravotní stav uchazeče vzhledem k povaze práce. Tato metoda nerozhoduje přímo o tom, koho společnost na obsazované místo vybere, ale jejím účelem je zjistit, zda je vybraný uchazeč schopen práci vykonávat. Větší důraz se tedy klade na dělnické profese, kde je za potřebí dobrý zdravotní stav.

8 Dotazníkové šetření

Z rozhovoru vedeném s personalistkou společnosti, který byl uskutečněn na základě zpracovaných teoretických poznatků, jsem měl možnost zjistit základní informace o procesech získávání a výběru zaměstnanců v organizaci. Společnost předpokládá určité hypotézy z hlediska priorit uchazečů o zaměstnání, které mají výrazný vliv na celý proces, a proto jsem se rozhodl tyto hypotézy ověřit.

Hypotéza č. 1: Společnost předpokládá, že pro uchazeče o zaměstnání je nejdůležitější najít si práci co nejrychleji a nejnadhěji možným způsobem.

Hypotéza č. 2: Společnost předpokládá, že uchazeči nejsou ochotni dojíždět do zaměstnání déle než 30. minut, a proto je lokalita výkonu práce důležitým faktorem při rozhodování.

Hypotéza č. 3: Společnost předpokládá, že uchazečům při výběru zaměstnavatele záleží na pověsti organizace.

8.1 Struktura dotazníku

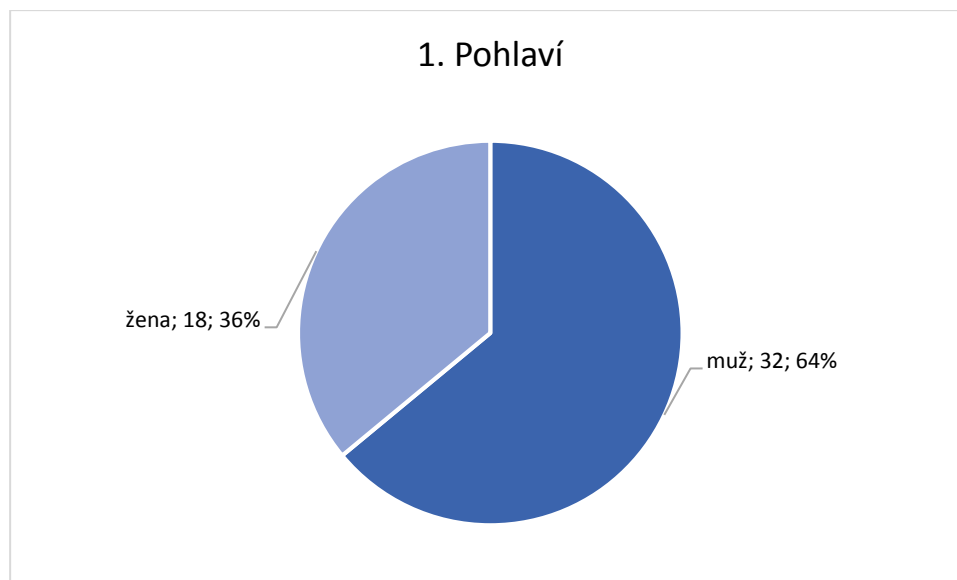
Pro ověření hypotéz ve své práci využívám kvantitativní metodu formou dotazníkového šetření. Dotazník se skládá z dvou částí a dohromady má 21 otázek. V první části jsou otázky identifikační. Druhá část dotazníku má za cíl zjištění základních informací k ověření hypotéz společnosti a k případným doporučením pro organizaci. Dotazník je strukturovaný a to především z důvodu přehlednosti a nižší časové náročnosti. Dotazníky byly vyplňovány anonymně pracovníky, kteří již ve výrobě pracují, a jedná se o pracovníky kmenové. Cílovou skupinou jsou tyto pracovníci z důvodu, že jich společnost potřebuje početně nejvíce.

Hypotézu, dle které je pro uchazeče důležitá možnost rychlého nástupu a jednoduchost výběrového řízení ověřují otázky číslo 8, 11, 14 a 17. Hypotézu, dle které uchazeči nejsou ochotni dojíždět k výkonu práce déle než 30 minut, ověřují otázky číslo 4, 5 a 18. Poslední hypotéze, dle které je pro uchazeče důležitá pověst zaměstnavatele zodpovídají otázky 6, 8 a 15. Zbylé otázky slouží k zjištění základních informací o společnosti, potřebných k případnému doporučení zlepšení procesů v závislosti na určených hypotézách

8.2 Vyhodnocení dotazníku

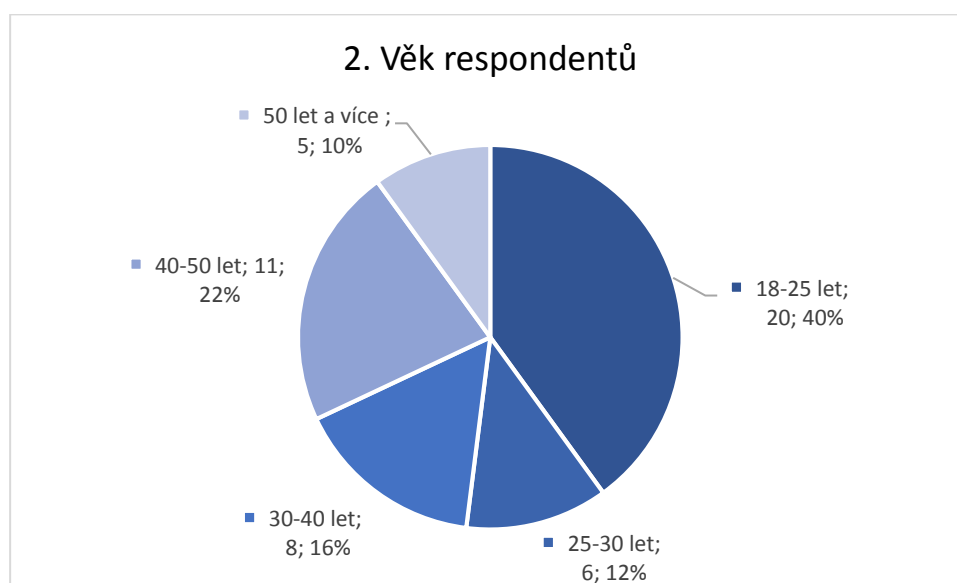
Dotazník vyplnilo celkem 50 respondentů. Respondenti jsou z řad pracovníků ve výrobě, kteří do společnosti nastoupili v posledních 5 letech a jsou zaměstnání společností, nikoli přes pracovní agenturu. Dotazník byl šířen písemně za pomoci vedoucích oddělení, kteří dotazníky rozdali určeným pracovníkům a také pomocí internetové služby. Co se týče návratnosti písemných dotazníků, celkem jsem obdržel 31 odpovědí z 50 původně vytištěných dotazníků. Zbylých 19 respondentů vyplnilo dotazník přes internet.

První otázka v dotazníku měla za úkol identifikovat respondenta dle pohlaví. Dotazník vyplnilo více pracovníků mužského pohlaví. Konkrétně dotazník vyplnilo 32 mužů a 18 žen. Ve společnosti je však zastoupení obou pohlaví víceméně vyrovnané. Tuto otázku jsem do dotazníku zařadil, abych zjistil, zda výsledek dotazníkového šetření reprezentuje obě pohlaví.



Obrázek 2 – Respondenti dle pohlaví (Zdroj: Vlastní data)

Rovněž druhá otázka byla identifikačního charakteru. Dotazník vyplnili respondenti napříč všemi věkovými skupinami. Nejvíce respondentů bylo ve věkové hranici 18-25 let, druhou nejpočetnější skupinu tvoří pracovníci ve věku 40-50 let, následují pracovníci ve věku 30-40 let, dále 25-30 let a nejméně zastoupenou skupinou jsou pracovníci ve věku 50let a více.



Obrázek 3 Věk respondentů (Zdroj: Vlastní data)

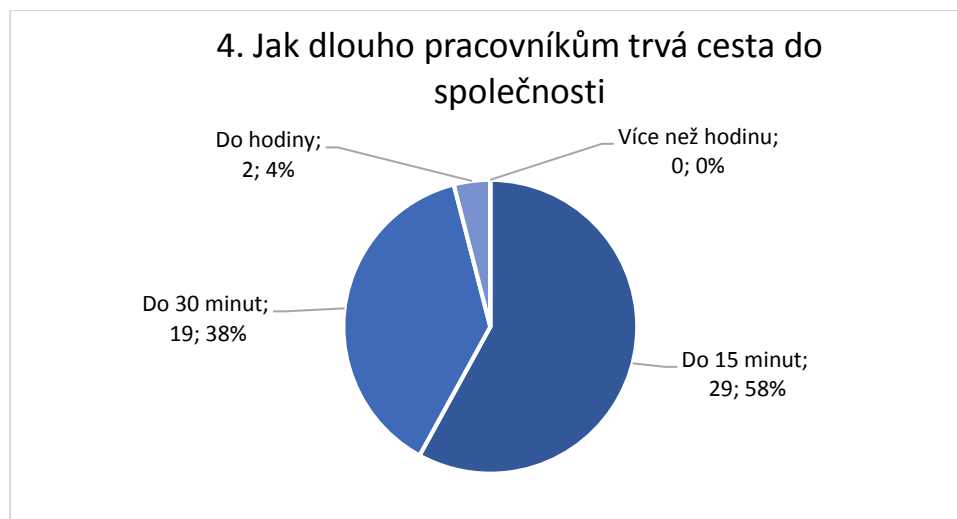
Třetí otázka zjišťuje, jak dlouho pracovníci ve společnosti působí. Nadpoloviční většina respondentů nepracuje ve společnosti déle než rok, tudíž jsou informace o procesu získávání a výběru zaměstnanců aktuální.



Obrázek 4 - Délka působení respondentů ve společnosti (Zdroj: Vlastní data)

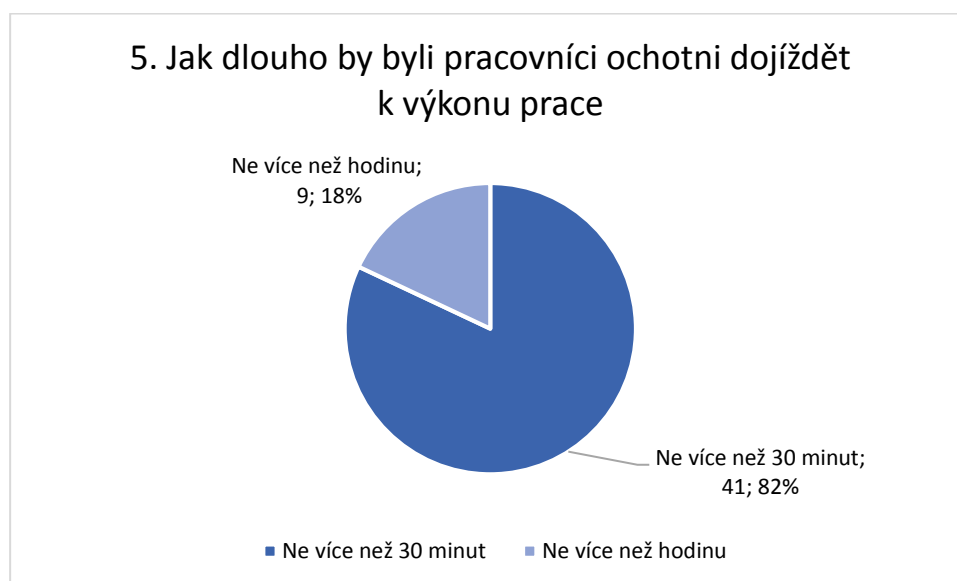
Otázka číslo 4 se vztahuje k hypotéze, že zaměstnanci nejsou ochotni dojíždět do zaměstnání delší dobu než kolem 30 minut. Ze současné situace pracovníků, je možné tuto hypotézu potvrdit. Nejvíce uchazečů (58%) dojíždí do společnosti TGC do 15 minut a druhou nejpočetnější skupinou jsou pracovníci, kterým trvá cesta do práce do 30 minut (38%).

Pouze 4% dotázaných pracovníků trvá cesta do práce déle než půl hodiny. Déle než hodinu netrvá cesta žádnému z dotazovaných.



Obrázek 5 – Doba trvání cesty do společnosti (Zdroj: vlastní data)

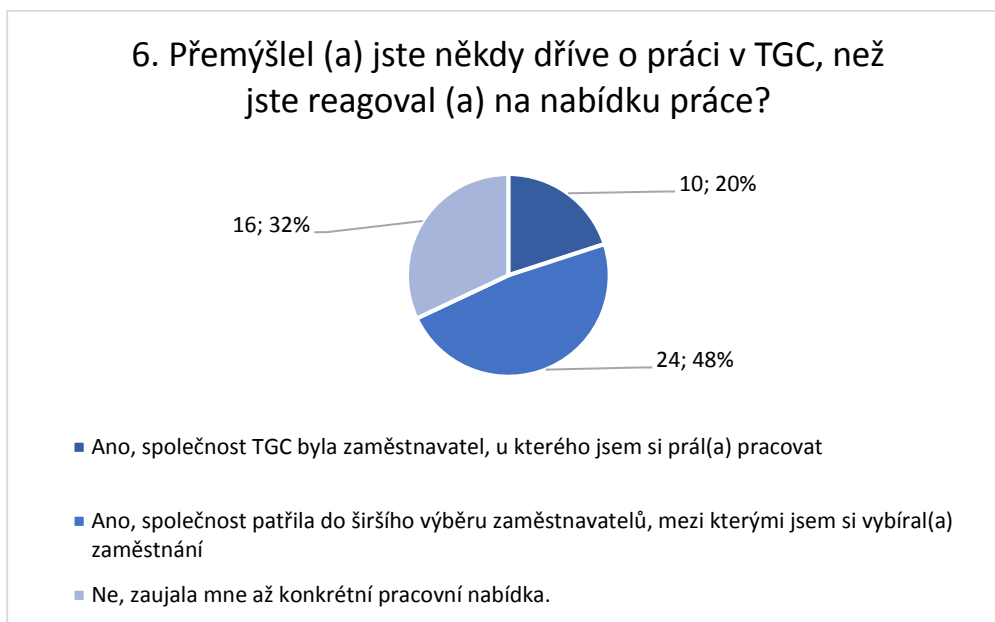
Na předchozí otázku jsem navázal v otázce číslo 5, ve které se respondentů ptám, kolik času by byli ochotni dojíždět k výkonu zaměstnání. Ve vztahu k hypotéze jsem zvolil na výběr dvě možnosti. První bylo ne více než 30 minut a druhou odpovědí ne více než hodinu. Drtivá většina (82%) pracovníků by nebyla do zaměstnání ochotna dojíždět déle než 30 minut. Vzhledem k povaze zaměstnání a tím i pracovníků na daných pozicích se dá předpokládat, že většina uchazečů skutečně není ochotna za práci dojíždět déle než 30 minut.



Obrázek 6 – Akceptovatelná doba cesty k výkonu zaměstnání (Zdroj: vlastní data)

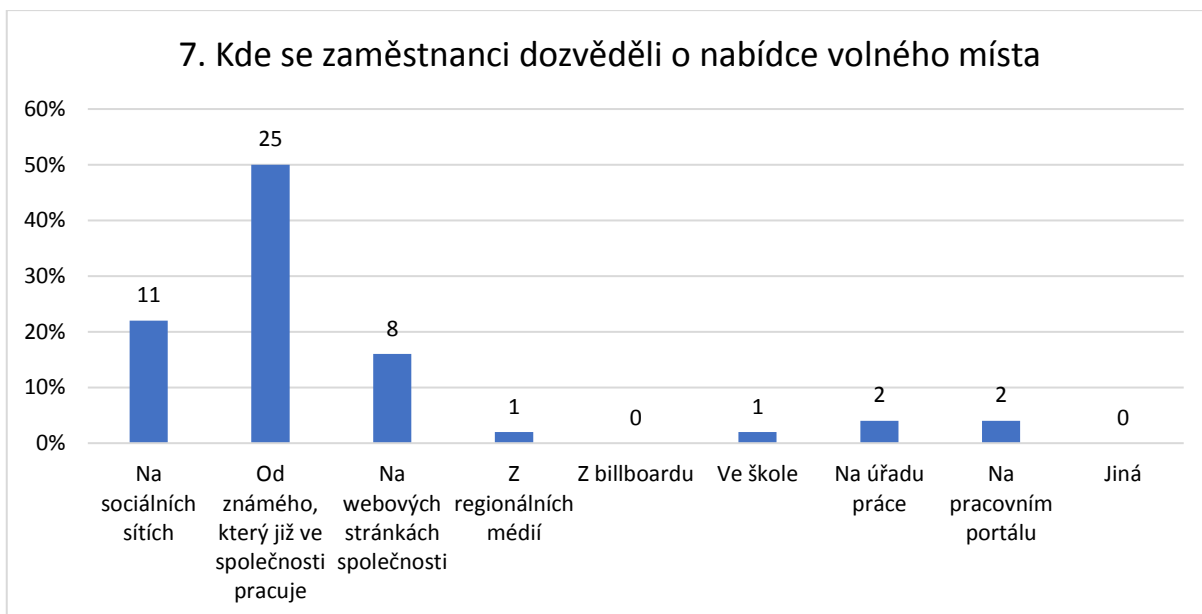
Šestá otázka má za cíl zjistit postoj pracovníků ve společnosti v době, kdy ve společnosti ještě nepracovali, což pomůže ověřit hypotézu, zda pověst zaměstnavatele hraje důležitou roli při získávání pracovníků. Skoro polovina dotázaných (48%) odpovědělo, že společnost patřila mezi zaměstnavatele, mezi kterými si vybírali zaměstnání. Tento výsledek svědčí o

tom, že společnost je na veřejnosti známá. Zhruba třetina zaměstnanců (32%) uvádí, že je zaujala až konkrétní pracovní nabídka a zbylí respondenti (20%) uvádí, že společnost TGC byla zaměstnavatelem, u kterého si přála pracovat, což svědčí o dobré pověsti společnosti.



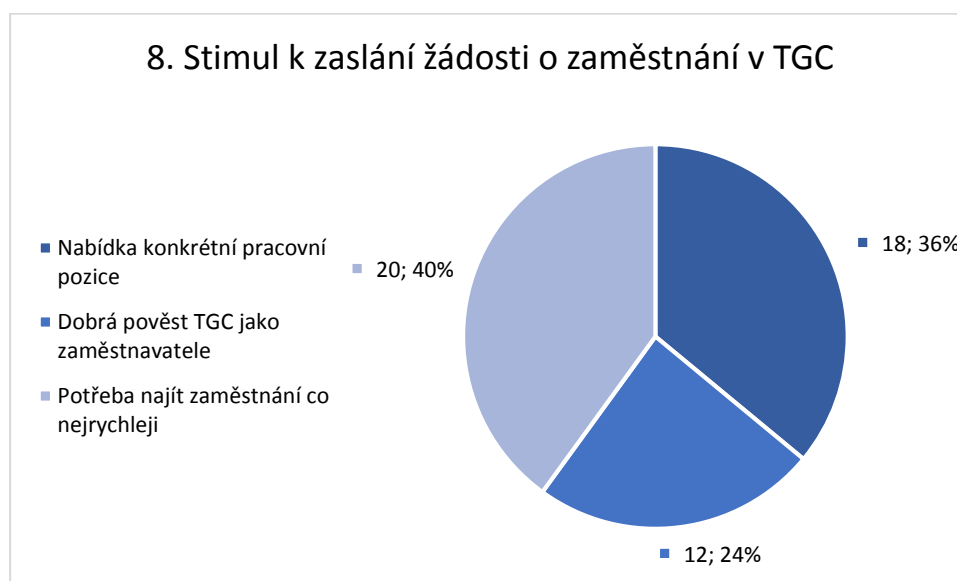
Obrázek 7 – Postavení společnosti u respondentů v době než nastoupili do TGC

Sedmá otázka slouží k zjištění kde se pracovníci dozvěděli o nabídce zaměstnání ve společnosti. Z výsledků této otázky se dá společnosti doporučit, které metody se dají považovat za nejúčinnější, a proto je dobré se na ně primárně zaměřit. Celkem polovina zaměstnanců uvádí, že se o pracovní nabídce dozvěděli od známého, který již ve společnosti pracuje. Tento výsledek potvrzuje dobrou pověst společnosti jakožto zaměstnavatele a podporuje metodu odměňování zaměstnanců za přivedení nového pracovníka. Druhá nejpočetnější část pracovníků (22%) se o nabídce zaměstnání dozvěděla na sociálních sítích. Nejčastěji tuto možnost uváděli pracovníci ve věku 18-25let. Na webových stránkách společnosti se o nabídce zaměstnání dozvědělo 16% pracovníků, což opět svědčí o faktu, že společnost je v regionu známá, neboť pracovníci stránky navštívili cíleně. Na pracovním portálu a na úřadu práce se o nabídce zaměstnání dozvěděli shodně 4% pracovníků a z regionálních médií a ve škole shodně po 2%.



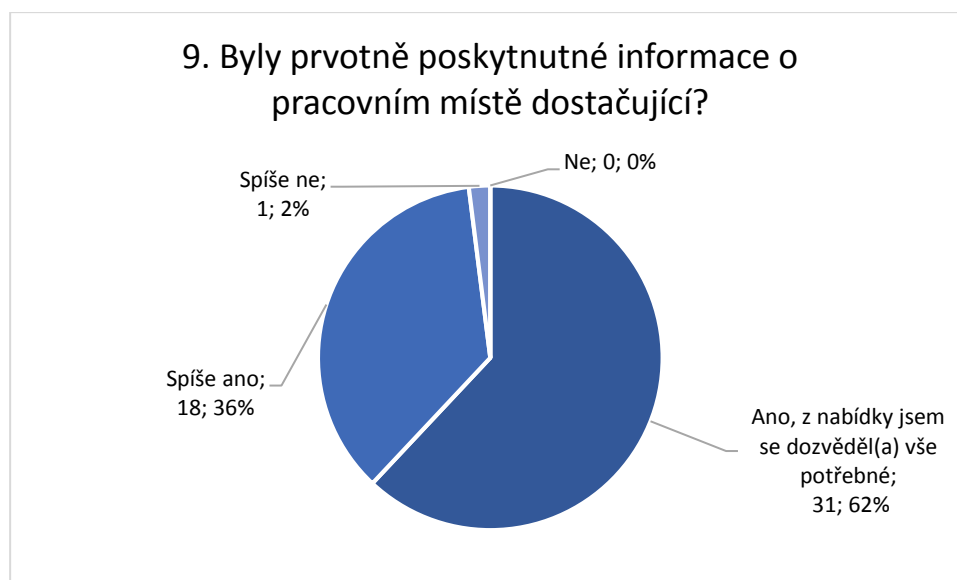
Obrázek 8 – Četnost jednotlivých metod získávání zaměstnanců (Zdroj: Vlastní data)

Otázka s pořadovým číslem 8 zjišťuje, z jakého důvodu uchazeči reagovali na nabídku práce u společnosti TGC. Tato otázka nám dává možnost odpovědět na hypotézy, zda je pro uchazeče prioritní najít si zaměstnání co nejrychleji a také zda hraje pověst zaměstnavatele klíčovou roli při výběru zaměstnavatele. Nejvíce pracovníků (40%) skutečně odpovědělo, že na nabídku práce reagovali z důvodu najít si práci co nejrychleji. Konkrétní nabídka pracovní pozice přiměla k reakci 36% a 24% pracovníků reagovalo na nabídku práce ve společnosti z důvodu její dobré pověsti.



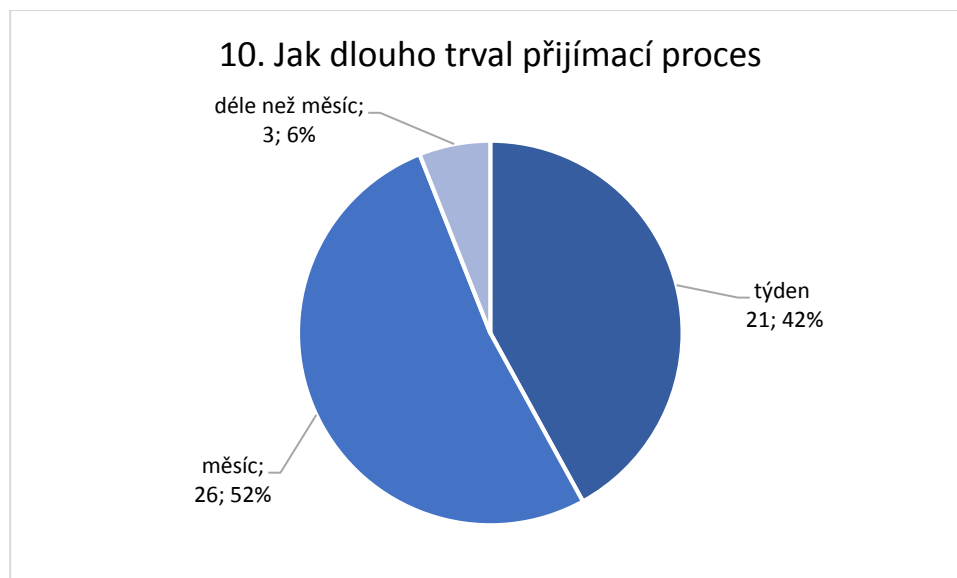
Obrázek 9 – Důvody reakce na nabídku zaměstnání ve společnosti (Zdroj: vlastní data)

Další otázka se zabývala kvalitou informací uvedených při získávání zaměstnanců. Celkem 62% pracovníků uvádí, že nabídka práce obsahovala veškeré potřebné informace o pracovním místě a požadavcích na pracovníka. Dalších 36% dotázaných uvedlo, že informace byly spíše dostačující a pouze 2 procenta uvedla, že spíše nedostačující. Odpověď, že by informace dostačující nebyly, neuvedl žádný z respondentů.



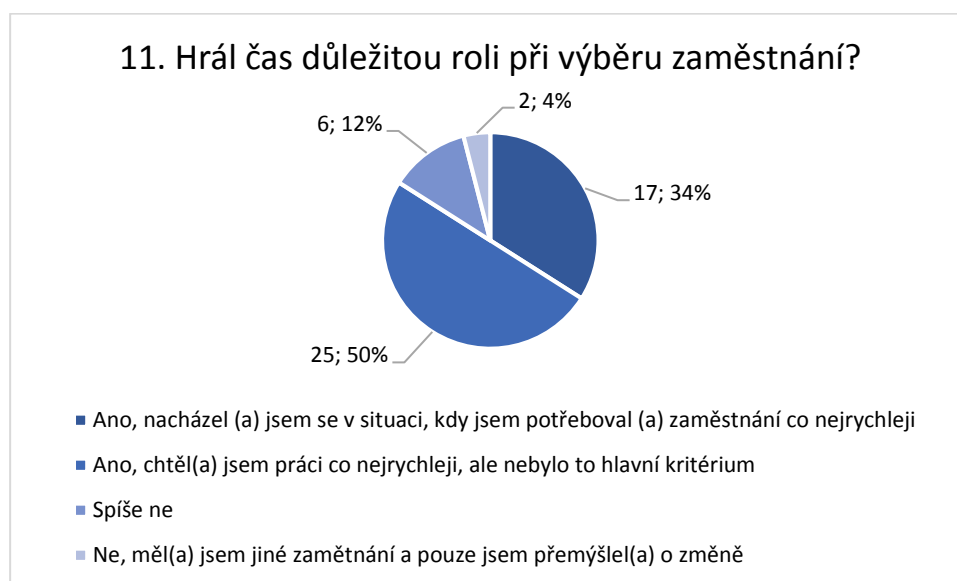
Obrázek 10 – Kvalita prvotních informací při získávání zaměstnanců (Zdroj: vlastní data)

Desátá otázka se zabývala dobou trvání procesu přijímání uchazečů, a to od podání jejich žádosti až do doby nástupu do zaměstnání. Nadpoloviční většina (52%) uvedla, že výběrové řízení trvalo do měsíce. Další část respondentů uvedla, že proces trval týden. Tuto možnost uvádí především pracovníci, kteří ve společnosti pracují méně než rok, což dokazuje současný trend ve společnosti, kdy se snaží proces co nejvíce urychlit. Poslední část uchazečů (6%) uvádí, že výběrový proces trval déle než měsíc. Jedná se však především o pracovníky, kteří v době podání žádosti pracovali v jiné společnosti.



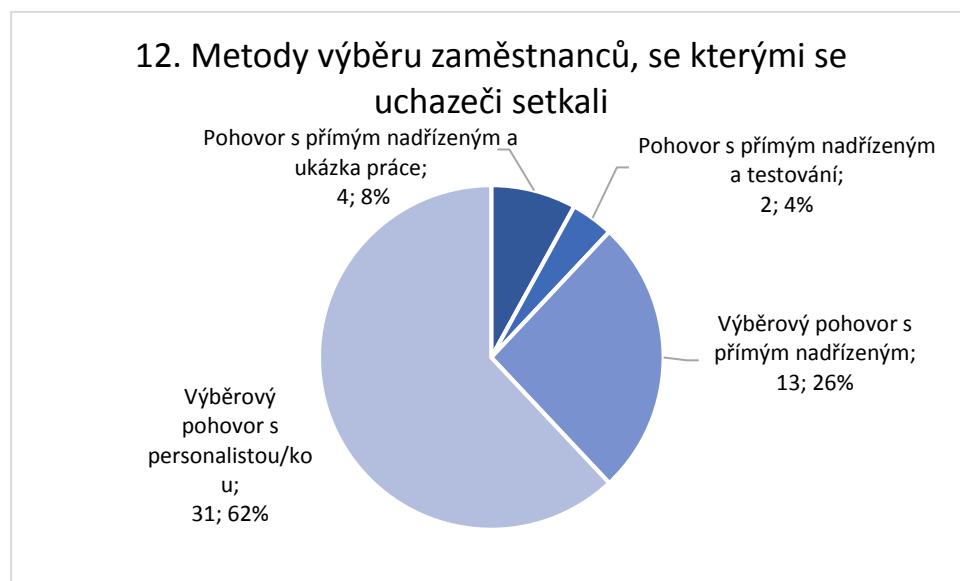
Obrázek 11 – Dobra trvání přijímacího procesu (Zdroj: vlastní data)

V otázce číslo 11 zjišťuji, zda byl čas důležitým faktorem při výběru zaměstnání. Tato otázka sloužící k ověření hypotézy, dle které hraje čas u uchazečů o zaměstnání důležitou roli. Tato hypotéza se touto otázkou potvrdila, jelikož největší část respondentů (50%) uvedla, že se v době, kdy podávali žádost o zaměstnání, nacházeli v situaci, kdy potřebovali zaměstnání co nejrychleji. I druhá nejpočetnější skupina (34%) uvádí, že chtěli práci co nejrychleji, nicméně pro ně to nebylo hlavní kritérium. Dalších 12% pracovníků uvádí, že pro ně čas nebyl příliš důležitý a 4% pracovníků uvádí, že v době, kdy žádali o zaměstnání ve společnosti, měli práci jinde, a tudíž pro ně možnost rychlého nástupu nehrála roli.



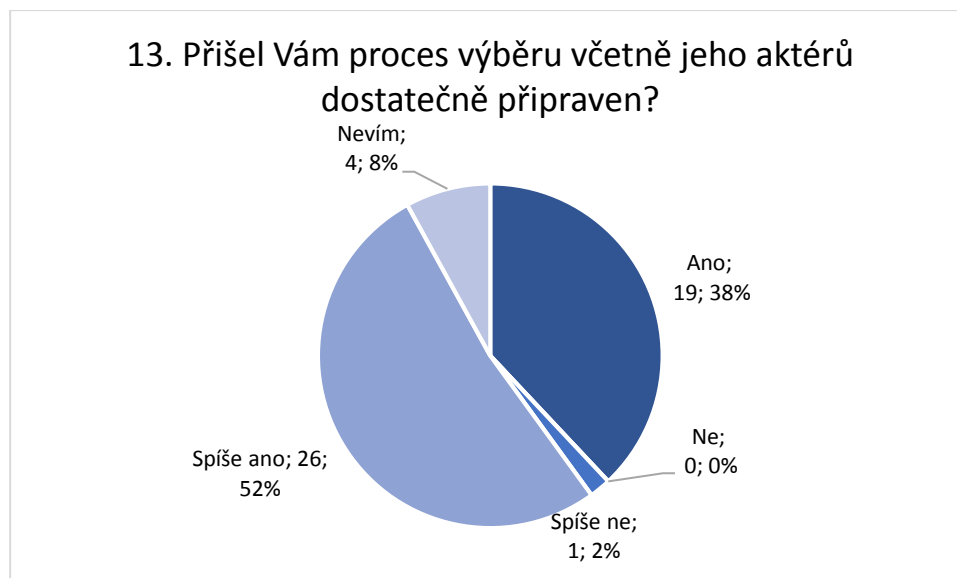
Obrázek 12 – Role času při rozhodování o výběru zaměstnání (Zdroj: vlastní data)

Ve 12. otázce se věnuji zjištění, jaké metody výběru zaměstnanců byly aplikovány při přijímacím procesu jednotlivých pracovníků. Většina (62%) uvádí, že se účastnili pouze výběrového pohovoru s personalistkou. Většina těchto pracovníků pracuje ve společnosti méně než rok, což opět odkazuje na současnou situaci, kdy se společnost snaží celý proces co nejvíce urychlit. Dalších část pracovníků (26%) uvádí, že při přijímacím řízení absolvovali pohovor s přímým nadřízeným. Kromě pohovoru s přímým nadřízeným se část pracovníků (8%) setkala i s ukázkou práce a další 4% pracovníků s testováním. Každý pracovník byl také hodnocen na základě životopisu a absolvoval lékařskou prohlídku.



Obrázek 13 – Četnost jednotlivých metod použitých při výběrovém řízení

V otázce číslo 13 zjišťuji, zda uchazečům přišel výběrový proces dostatečně připravený, a to z důvodu, že tento proces bývá prvním kontaktem uchazeče o zaměstnání se společností, a proto je důležité zanechat dobrý dojem. Na otázku, zda pracovníkům přišel výběrový proces včetně jeho aktérů dostatečně připraven, odpověděla většina pracovníků (52%) „spíše ano“. Odpověď „ano“ zvolilo 38% zaměstnanců. Pro 8% pracovníků nebyl proces výběru zaměstnanců příliš důležitý, a proto ho nehodnotili ani kladně ani záporně. Pouze 2% pracovníků uvádí, že jim proces přišel spíše nepřipraven.



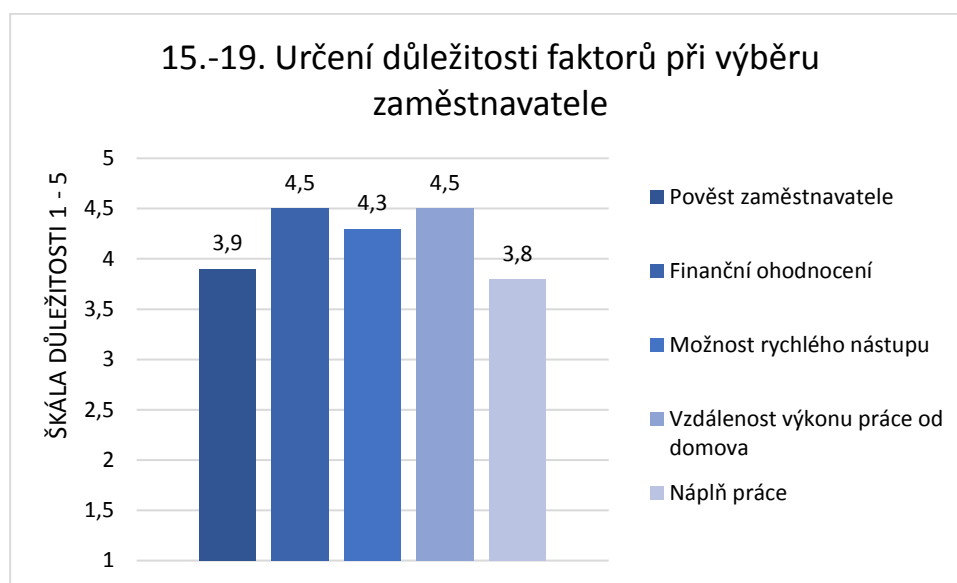
Obrázek 14 – Připravenost výběrového procesu z pohledu uchazeče o zaměstnání

14. otázka se týká hypotézy o důležitosti rychlého přijímacího procesu. V této otázce se dozvídáme, zda pracovníci v době své žádosti reagovali i na nabídky jiných zaměstnavatelů. Většina pracovníků (62%) uvádí, že v době, kdy podávala žádost do společnosti TGC nereagovali na žádné jiné nabídky. Na nabídku dalšího zaměstnavatele reagovalo 30% pracovníků a na nabídku dvou a více zaměstnavatelů 8%.



Obrázek 15 – Reakce pracovníků na nabídky zaměstnání v době podání žádosti do TGC

V otázkách 15 až 19 jsem zjišťoval, jak důležité byly pro pracovníky při výběru zaměstnavatele jednotlivé faktory. Pro zjištění informací o jednotlivých faktorech byla použita hodnotící škála od 1 do 5. Nejdůležitějšími faktory se ukázaly být „finanční ohodnocení“ a „vzdálenost výkonu práce od domova“, které byly shodně ohodnoceny průměrem 4,5. Dalším důležitým faktorem je „možnost rychlého nástupu“. Tento faktor byl ohodnocen číslem 4,3. Méně důležitá je pro pracovníky „pověst zaměstnavatele“, která byla na škále ohodnocena číslem 3,9. Nejméně důležitým faktorem dle uchazečů je dosti překvapivě „náplň práce“, která na škále skončila na čísle 3,8.



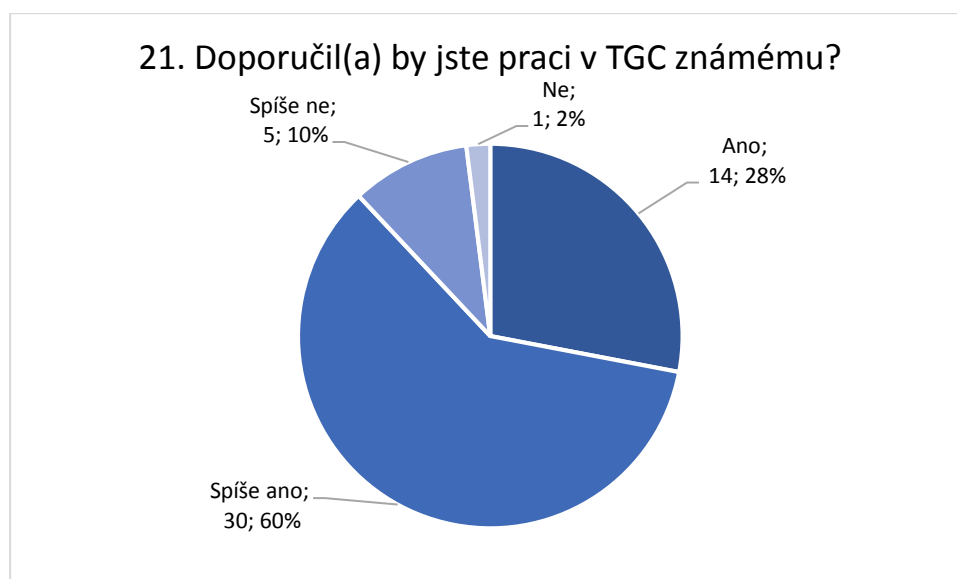
Obrázek 16 – Důležitost jednotlivých faktorů při volbě zaměstnavatele (Zdroj: vlastní data)

20. otázka zjišťuje, zda realita na pracovním místě skutečně odpovídá nabídce zaměstnání. Tento fakt je důležitý především pro pověst organizace. Drtivá většina (72%) uvádí, že realita spíše odpovídá. Odpověď, že realita na pracovním místě odpovídá nabídce, zvolilo 20% pracovníků. Celkem 6% pracovníků uvádí, že realita spíše neodpovídá a dvě procenta zvolila odpověď, že nabídka práce skutečnosti neodpovídá.



Obrázek 17 – Realita pracovního místa v závislosti na nabídce zaměstnání

V poslední otázce zjišťují, zda by pracovníci doporučili společnost TGC svému známému. Výrazná většina na tuto otázku odpovídá kladně. Odpověď „spíše ano“ zvolilo 60% pracovníků a odpověď „ano“ celkem 28% zaměstnanců. „Spíše ne“ zvolilo celkem 10% respondentů a 2% pracovníků by společnost svému známému nedoporučilo. Důvod, proč by tento pracovník práci ve společnosti nedoporučil, byl však velmi absurdní. Pracovníkovi vadí, že mu společnost strhává ze mzdy daně. Vzhledem k právním předpisům však společnost nemá jinou možnost a proto je zbytečné aby se tímto případem společnost dále zabývala.



Obrázek 18 – Zjištění, zda by pracovníci doporučili práci ve společnosti TGC

9 Vyhodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců a návrh na jejich zlepšení

U společnosti Toyoda Gosei Czech je na první pohled patrné, že na pracovním trhu působí již několik let, a proto má procesy získávání a výběru pracovníků kvalitně připravené. Při rozhovoru s personalistkou společnosti, který byl proveden na základě zpracovaných teoretických poznatků na toto téma, vyplynulo, že organizace je velmi ovlivněna sociálními podmínkami v regionu sídla společnosti a předpokládanými představami uchazečů o zaměstnání souvisejícími právě s těmito podmínkami. Co se týče procesu získávání zaměstnanců, společnost odvádí velmi dobrou práci při snaze dosáhnout dobré pověsti jako zaměstnavatel a dostat se do povědomí širší veřejnosti v regionu. Při porovnání metod, které jsou doporučovány odbornou literaturou, s metodami, které k získávání zaměstnanců využívá společnost Toyoda, zjistíme, že organizace využívá všechny potencionální nástroje. Společnost předpokládá, že uchazečům o zaměstnání záleží na pověsti společnosti a proto, jí věnují velkou pozornost. Tuto hypotézu potvrzuje i dotazníkové šetření. Na otázku, zda zaměstnanci přemýšleli o práci ve společnosti TGC dříve, než reagovali na konkrétní nabídku práce, odpovědělo kladně 68% tázaných respondentů. V další otázce odpovědělo 24% pracovníků, že hlavním stimulem k zaslání žádosti o zaměstnání do společnosti byla dobrá pověst zaměstnavatele, což také svědčí o dobrém jménu společnosti napříč regionem. Pověst organizace hrála důležitou roli i při určování důležitosti jednotlivých faktorů při výběru zaměstnavatele. Spolu se vzdáleností výkonu práce od domova ocenili respondenti pověst zaměstnavatele jako nejdůležitější faktor při výběru zaměstnání. Z těchto výsledků lze dojít k názoru, že společnost koná dobře, když podporuje nejruznější akce napříč regionem a vytváří kvalitní a motivační podmínky pro pracovníky uvnitř společnosti. To že má společnost dobrou pověst jako zaměstnavatel dokazuje i fakt, že celkem 50% respondentů uvedlo, že se o nabídce práce v TGC dozvědělo od známého, který již ve společnosti pracuje. Organizace při aktivním získávání zaměstnanců využívá všechny metody získávání doporučené odbornou literaturou. Z dotazníkového šetření se ukázalo, že kromě doporučení uchazeče od zaměstnance, který již ve společnosti pracuje, je velmi účinnou metodou získávání pracovníků pomocí sociálních sítí. Díky této metodě se o volné pozici dozvědělo celkem 22% tázaných respondentů. Třetí nejpočetnější skupina pracovníků se o volné pozici dozvěděla na webových stránkách společnosti, což také souvisí s dobrou pověstí společnosti, neboť pracovníci webové stránky společnosti pravděpodobně navštívili cíleně. Méně úspěšné se ukázaly metody

získávání zaměstnanců za pomoci regionálních médií, ve škole, na úřadu práce či na pracovních portálech. Co se týče kvality prvotně poskytnutých informací o nabídce zaměstnání, odpovědělo celkem 98% respondentů, že byly dostačující, což je opět dobrá zpráva pro společnost. Vzhledem k faktu, že 50% tázaných respondentů uvedlo, že se o nabídce práce ve společnosti dozvědělo od známého, který již ve společnosti pracuje, je pro společnost do budoucna dobrou zprávou, že celkem 88% pracovníků by práci ve společnosti TGC svému známému doporučilo, což by v budoucnu mělo přivést další potenciální uchazeče. Organizace při procesech získávání výběru zaměstnanců dále předpokládá, že uchazeči o zaměstnání nejsou ochotni dojíždět za výkonem zaměstnání déle než 30 minut, a proto při aktivní snaze získat nové pracovníky cílí pouze na regionální trh. Vzhledem k tomu že tato hypotéza velmi ovlivňuje celý proces, ve svém dotazníku jsem ji ověřoval. V současné době z řad respondentů trvá cesta do společnosti 58% do 15 minut. Druhou nejpočetnější skupinou jsou s 38 % pracovníci, kteří dojíždějí do 30 minut a pouze 4% pracovníků uvádí, že jim cesta do zaměstnání trvá mezi 30 minutami až 1 hodinou. Déle než hodinu do společnosti nedojíždí žádný z tázaných pracovníků. Následující otázka zjišťovala, jak dlouho by pracovníci byli ochotni do společnosti dojíždět. Drtivá většina (82%) pracovníků odpověděla, že by nebyla ochotna dojíždět déle než 30 minut a zbylých 18% respondentů uvedlo, že by nebyli ochotni dojíždět déle než hodinu. Dá se tedy předpokládat, že pro většinu uchazečů o zaměstnání je dojíždění k výkonu zaměstnání déle než 30 minut nepřijatelné, a proto by bylo zbytečné cílit na potenciální uchazeče za hranice regionu, ve kterém společnost sídlí. Proces výběru zaměstnanců se vzhledem k současnému stavu pracovníků ve společnosti zdá kvalitně připraven, nicméně dle odborné literatury existují validnější metody výběru uchazečů než ty, které společnost při tomto procesu využívá. Ve většině případů společnost vybírá zaměstnance na základě výběrového rozhovoru, který je, jak jsem zjistil z rozhovoru nestrukturovaný, což se v odborné literatuře nedoporučuje. Další metodou, kterou společnost pro zjištění informací o uchazečích využívá, jsou pracovní reference. Dle teorie však existuje spousta dalších metod, které se dají vzájemně kombinovat, což zvyšuje pravděpodobnost výběru správného zaměstnance. Mezi tyto metody patří například testování, ukázka práce či assessment centre. Tyto metody však organizace nevyužívá především z důvodu předpokladu společnosti, který souvisí s názorem, že pro uchazeče o zaměstnání je nejdůležitější, aby celý proces proběhl co nejrychleji. Tato hypotéza souvisí se současnou situací na trhu práce, kdy téměř všechny organizace nabírají nové pracovníky, a proto je důležité zaměstnance přijmout dříve, než by nastoupili ke konkurenční společnosti. Snaha urychlit proces výběru však nejde příliš ruku v ruce s odbornou literaturou na toto téma, neboť při snaze

urychlit celý proces se může stát, že proces nebude připraven s dostatečnou kvalitou. Vzhledem k tomu, o jak důležitý proces se jedná, rozhodl jsem se i tuto hypotézu ověřit. Předvýběr uchazečů probíhá na základě životopisu, který zájemce o zaměstnání zasílá na personální oddělení. Tento typ předvýběru je doporučen i v odborné literatuře a proto se dá předpokládat, že tato metoda je vhodná. Další metodou, která slouží k výběru pracovníků je pohovor s personalistou společnosti. Z rozhovoru jsem se dozvěděl, že výběrové pohovory nejsou strukturovány, ani jinak předem připraveny, a proto kvalita pohovoru závisí pouze na schopnosti osoby, která pohovor vede (nejčastěji personalisty). Společnost tak činí z důvodu, aby proces proběhl co nejrychleji. Tento typ pohovoru, není kvůli své nízké validitě doporučován, a proto ve své práci ověřuji, zda je pro uchazeče možnost rychlého nástupu opravdu tolik důležitá. Z výsledků dotazníkového šetření se tento předpoklad potvrdil. Celkem 40% pracovníků uvedlo, že na nabídku práce reagovali z důvodu najít si zaměstnání co nejrychleji. Na otázku, zda hrál čas důležitou roli při výběru zaměstnání, odpovědělo kladně 84% pracovníků a z toho 50 % uvedlo, že se nacházelo v situaci, kdy potřebovali zaměstnání co nejrychleji. Celkem 38% pracovníků také uvedlo, že v době kdy podávali žádost do společnosti TGC podávali žádosti u jiných zaměstnavatelů a tedy reálně hrozilo, že by mohli nastoupit do jiné společnosti. Při určování důležitosti jednotlivých faktorů, byla možnost rychlého nástupu oceněna na škále od 1 do 5 číslem 4,3, tedy 3. nejdůležitější faktor, což opět dokazuje, že je tento faktor pro uchazeče důležitý. Na otázku, zda pracovníkům přišel proces výběru dostatečně připravený, odpovědělo 90% respondentů kladně, což vypovídá o zkušenosti personalistů ve společnosti.

Vzhledem k faktu, že se hypotézy společnosti ověřily, hodnotil bych procesy získávání a výběru zaměstnanců jako kvalitní, a to především i z důvodu, že společnost úspěšně přizpůsobuje tyto procesy prostředí, ve které se organizace nachází. Společnosti dále doporučuji, aby se i v budoucnu aktivně podílela na šíření svého jména uvnitř regionu. V souvislosti s regionem bych společnosti nedoporučoval investovat prostředky na získávání uchazečů z větších vzdáleností od společnosti, neboť z výzkumného šetření vyplynulo, že pracovníci nejsou ochotni trávit příliš mnoho času dojížděním k výkonu zaměstnání. Dále bych se do budoucna více zaměřil na získávání zaměstnanců za pomoci sociálních sítí, neboť právě sociální sítě jako facebook mají do budoucna velký potenciál, což je vidět i na věkové skupině respondentů, kteří se právě na sociálních sítích o nabídce zaměstnání dozvěděli. Co se týče dalších metod, je zde možnost případného navýšení odměn za doporučení nového

pracovníka, neboť tato metoda je již v tento moment velmi úspěšná. Při procesu výběru zaměstnanců bych doporučil přejít na strukturovaný výběrový pohovor, čímž by se zvýšila validita této metody výběru, zatímco časové rozhraní by zůstalo stejné.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat a zhodnotit současný stav procesů získávání a výběru zaměstnanců v konkrétním podniku a navržení opatření k zlepšení těchto procesů. Konkrétně jsem se zaměřil na společnost Toyoda Gosei Czech, s. r. o. sídlící na průmyslové zóně Verne v Klášterci nad Ohří. Práce se skládá ze dvou částí. První, teoretická část, obsahuje informace z odborné literatury věnované tématům získávání a výběru zaměstnanců, do kterých jsem zařadil i plánování lidských zdrojů a personální marketing, neboť s procesy získávání a výběru úzce souvisí. Ve druhé, praktické části, jsem se věnoval samotné společnosti. Na úvod jsem se věnoval základním informacím o této organizaci, která v České republice působí již 16 let a zabývá se výrobou plastových, polyuretanových a pryžových komponentů do automobilů světově známých výrobců.

Na základě zpracovaných teoretických poznatků jsem vedl rozhovor s personalistkou společnosti o tom, jak tyto procesy ve společnosti probíhají, což mělo za cíl zanalyzování současného stavu. Z rozhovoru vyplynulo, že procesy získávání a výběru jsou kvalitně připraveny, nicméně výrazně ovlivněny různými předpoklady organizace, které měly ohledně postojů potencionálních uchazečů o zaměstnání. Konkrétně se jednalo o předpoklady, že pro uchazeče o zaměstnání hraje důležitou roli možnost rychlého a snadného nástupu do zaměstnání, pověst zaměstnavatele a vzdálenost výkonu zaměstnání od domova. Jelikož se jednalo o hypotézy, které měly výrazný vliv na celý proces získávání a výběru zaměstnanců, rozhodl jsem se je ověřit.

Hypotézy jsem ověřoval pomocí kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření. Všechny tři hypotézy se při šetření potvrdily, a proto hodnotím procesy výběru a získávání jako kvalitně připravené obzvláště v závislosti na současnou situaci na pracovním trhu v regionu, ve kterém společnost působí.

V závěru práce jsem společnosti navrhl opatření k zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců. Mezi tyto návrhy patří více se zaměřit na sociální síť, případné zvýšení finanční odměny pracovníkům za doporučení nového zaměstnance, dále cílit na oblast regionu, ve kterém se společnost nachází a při výběrových pohovorech přejít z nestrukturovaných pohovorů na pohovory strukturované.

Seznam použité literatury

1. **Armstrong, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. **Dvořáková, Zuzana.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha : C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
3. **Evangelu, Jaroslava Ester.** *Diagnostické metody v personalistice.* Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.
4. **Hroník, František.** *Poznejte své zaměstnance vše o assessment centre.* Brno : Era, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
5. **Kociánová, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-2497-3.
6. **Koubek, Josef.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.
7. **Koubek, Josef.** *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
8. **Palán, Zdeněk.** *Výkladový slovník lidské zdroje.* Praha : Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
9. **Šikýř, Martin.** *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha : Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Další zdroje:

Interní materiály společnosti Toyoda Gosei Czech, s. r. o.

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Respondenti dle pohlaví (Zdroj: Vlastní data)	43
Obrázek 2 Věk respondentů (Zdroj: Vlastní data)	43
Obrázek 3 - Délka působení respondentů ve společnosti (Zdroj: Vlastní data)	44
Obrázek 4 – Doba trvání cesty do společnosti (Zdroj: vlastní data).....	45
Obrázek 5 – Akceptovatelná doba cesty k výkonu zaměstnání (Zdroj: vlastní data).....	45
Obrázek 6 – Postavení společnosti u respondentů v době než nastoupili do TGC.....	46
Obrázek 7 – Četnost jednotlivých metod získávání zaměstnanců (Zdroj: Vlastní data)	47
Obrázek 8 – Důvody reakce na nabídku zaměstnání ve společnosti (Zdroj: vlastní data) ..	47
Obrázek 9 – Kvalita prvotních informací při získávání zaměstnanců (Zdroj: vlastní data)	48
Obrázek 10 – Doba trvání přijímacího procesu (Zdroj: vlastní data).....	49
Obrázek 11 – Role času při rozhodování o výběru zaměstnání (Zdroj: vlastní data).....	49
Obrázek 12 – Četnost jednotlivých metod použitých při výběrovém řízení.....	50
Obrázek 13 – Přípravenost výběrového procesu z pohledu uchazeče o zaměstnání	51
Obrázek 14 – Reakce pracovníků na nabídky zaměstnání v době podání žádosti do TGC	51
Obrázek 15 – Důležitost jednotlivých faktorů při volbě zaměstnavatele (Zdroj: vlastní data)	52
Obrázek 16 – Realita pracovního místa v závislosti na nabídce zaměstnání.....	53
Obrázek 17 – Zjištění, zda by pracovníci doporučili práci ve společnosti TGC	53

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník.....	61
----------------------------	----

Příloha č. 1 – Dotazník

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku, který se týká procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti TGC.

1. Pohlaví

- a.) muž
- b.) žena

2. Věk

- a.) 18-25let
- b.) 25-30let
- c.) 30-40let
- d.) 40-50let
- e.) 50 a více let

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a.) méně než rok
- b.) 1 rok a více

4. Kolik času Vám zabere cesta do společnosti TGC?

- a.) do 15minut
- b.) do 30minut
- c.) do 1 hodiny
- d.) více než 1 hodinu

5. Jak dlouho byste byl (a) ochotný(á) za prací dojíždět?

- a.) ne více než 30minut
- b.) ne více než hodinu

6. Přemýšlel (a) jste o práci v TGC dříve, než jste reagovala na nabídku práce?

- a.) Ano, společnost TGC byla zaměstnavatel, u kterého jsem si přál (a) pracovat
- b.) Ano, společnost patřila mezi zaměstnavatele, mezi kterými jsem si vybíral (a) zaměstnání
- c.) Ne, zaujala mne až konkrétní pracovní nabídka

7. Jak jste dozvěděl (a) o nabídce práce, na kterou jste následně reagoval (a)?

- a.) na sociálních sítích
- b.) od známého, který již ve společnosti pracuje
- c.) na webových stránkách organizace
- d.) z regionálních médií (TV, noviny)
- e.) Z billboardu
- f.) ve škole
- g.) na úřadu práce
- h.) na pracovním portálu
- ch.) jinde (prosím doplňte) _____

8. Z jakého důvodu jste reagoval (a) na nabídku práce ve společnosti?

- a.) Zaujala mne nabídka konkrétní pracovní pozice z hlediska náplně práce.
- b.) Z důvodu dobré pověsti TGC jako zaměstnavatele
- c.) Z důvodu potřeby najít co nejrychleji zaměstnání
- d.) jiný důvod (prosím doplňte) _____

9. Byly prvotně poskytnuté informace o pracovním místě a požadavcích na zaměstnání dostačující?

- a.) ano, z nabídky jsem se dozvěděl (a) vše potřebné.
- b.) spíše ano
- c.) spíše ne
- d.) ne (napište prosím, jaké informace Vám chyběly) _____

10. Jak dlouho trval proces od Vaší reakce na nabídku práce, až po den nástupu?

- a.) týden
- b.) měsíc
- c.) déle než měsíc

11. Bylo pro Vás důležité najít si práci co nejrychleji?

- a.) Ano, nacházel (a) jsem se v situaci, kdy jsem potřeboval (a) zaměstnání co nejrychleji.
- b.) Ano, chtěl (a) jsem práci co nejrychleji, ale nebylo to hlavní kritérium.
- c.) Spíše ne.
- d.) Ne

12. S jakými metody výběru, jste se během řízení setkal (a)?

- a.) výběrový pohovor s personalistou/kou
- b.) výběrový pohovor s přímým nadřízeným
- c.) testování
- d.) ukázka práce

13. Přišel Vám proces výběrového řízení, včetně jeho aktérů dostatečně připravený?

- a.) ano
- b.) spíše ano
- c.) spíše ne
- d.) ne

14. Zasilal (a) jste žádost o zaměstnání (v době, kdy jste reagoval (a) na nabídku práce v TGC) i do jiných společností?

- a.) Ne, reagoval (a) jsem pouze na nabídku práce v TGC.
- b.) Ano, reagoval (a) jsem na nabídky dalšího zaměstnavatele.
- c.) Ano, reagoval (a) jsem na nabídky dalších dvou a více zaměstnavatelů

15. Na škále ohodnoťte, jak pro Vás při výběru práce v TGC byla důležitá POVĚST ZAMĚSTNAVATELE. (5 h= hodně důležitá, 0 = nedůležitá)

1 2 3 4 5

16. Na škále ohodnoťte, jak pro Vás při výběru práce v TGC bylo důležité FINANČNÍ OHODNOCENÍ. (5 = hodně důležité, 0 = nedůležité)

1 2 3 4 5

17. Na škále ohodnoťte, jak pro Vás při výběru práce v TGC bylo důležitá MOŽNOST RYCHLÉHO NÁSTUPU DO ZAMĚSTNÁNÍ. (5 = hodně důležitá, 0 = nedůležitá)

1 2 3 4 5

18. Na škále ohodnoťte, jak pro Vás při výběru práce v TGC bylo důležitá VZDÁLENOST VÝKONU PRÁCE OD DOMOVA. (5 = hodně důležitá, 0 = nedůležitá)

1 2 3 4 5

19. Na škále ohodnoťte, jak pro Vás při výběru práce v TGC bylo důležitá NÁPLŇ PRÁCE. (5 k= hodně důležitá, 0 = nedůležitá)

1 2 3 4 5

20. Odpovídá realita na pracovním místě nabídce zaměstnání?

- a.) ano
- b.) spíše ano
- c.) spíše ne
- d.) ne

21. Doporučil (a) byste práci ve společnosti svému známému?

a.) ano

b.) spíše ano

c.) spíše ne

d.) ne (proč?) _____

Děkuji Vám za váš čas.

Evidence vypujcek

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Petr Hrdina

V Praze dne: 29. 04. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis